DALE CARNEGIE

Y ASOCIADOS

CÓMO GANAR AMIGOS *e* INFLUIR SOBRE LAS PERSONAS *en la* ERA DIGITAL

ADAPTADO DEL GRAN BEST SELLER DEL AUTOR

Sudamericana

Dale Carnegie & Asociados

Con Brent Cole

Cómo ganar amigos e influir sobre las personas en la era digital

Traducción de Nadia Volonté

Sudamericana

SÍGUENOS EN

megustaleer

 @Ebooks

 @megustaleerarg

 @megustaleerarg

Penguin
Random House
Grupo Editorial

POR QUÉ EL CONSEJO DE CARNEGIE SIGUE IMPORTANDO

En 1936, Dale Carnegie hizo una declaración impactante a sus lectores: "Tratar con la gente es probablemente el mayor problema que enfrentan". Ése es el fundamento de *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*, y sigue aplicándose hoy en día. No obstante, desarrollar estrategias para tratar con personas es más complejo.

La velocidad de envío de mensajes de texto es instantánea. Los medios de comunicación se han multiplicado. Las redes se han extendido a través de fronteras, industrias e ideologías. Sin embargo, estos grandes cambios no han vuelto obsoletos los principios de este libro, sino más pertinentes que nunca. Representan la base de cualquier estrategia efectiva, ya sea la inserción de una marca en el mercado, una disculpa a su cónyuge o un tiro de pelota a los inversores. Si no se parte de fundamentos correctos, es fácil transmitir un mensaje equivocado, ofender o quedar a una distancia vergonzosa de su objetivo. "La precisión en la comunicación —insistía el escritor estadounidense James Thurber— importa más que nunca en nuestra era de balances inmediatos, cuando una palabra en falso o malentendida puede generar un desastre comparable a un repentino acto irreflexivo."[1]

Considere la era de balances inmediatos en que vivimos hoy en día, más de cincuenta años después de que Thurber compusiera esa frase. Es más lo que está en juego. En la amalgama de medios, es más difícil diferenciarse.

Cada palabra, cada señal no verbal, cada mirada en silencio es escrutada como nunca antes. Una mala jugada puede tener consecuencias mucho mayores. Aun así, cada interacción, desde el primer "buen día" hasta el último "buenas noches", representa una oportunidad de ganar amigos e influir sobre los otros en forma positiva. Las personas que triunfan a diario viven vidas bastante exitosas. Pero esta clase de éxito tiene un precio filantrópico que algunos no están dispuestos a pagar. No basta con saber de publicidad o entender de medios sociales.

"El arte de la comunicación es el lenguaje del liderazgo", dijo el escritor de discursos presidenciales James Humes.[2] En otras palabras, las habilidades que conducen a la influencia tienen que ver tanto con los medios como con el emisor, que es un líder con cierto derecho propio. Este libro le enseñará cómo y por qué esta aseveración es verdadera, así como se lo ha enseñado a más de cincuenta millones de lectores en todo el mundo, incluidos líderes mundiales, luminarias mediáticas, íconos empresariales y escritores que son éxito de ventas. Al cabo, todos llegan a entender que no existe tal cosa como un intercambio neutral. Usted puede dejar a una persona un poco mejor o un poco peor.[3] Los mejores de nosotros dejan a los otros un poco mejor con cada asentimiento de la cabeza, cada inflexión, cada punto de contacto. Cuando esta sola idea se encarna todos los días, los resultados son significativos.

Sí, mejorará sus relaciones y ampliará su influencia en los otros. Pero sólo porque el ejercicio diario de esta idea suscitará mejor carácter y compasión en usted. ¿No nos mueve a todos el altruismo?

"Puede hacer más amigos en dos meses interesándose más en los otros que en dos años intentando que las personas se interesen en usted." La aseveración de Carnegie conserva su pertinencia, aunque contradiga la intuición, porque nos recuerda que el secreto para lograr avances con las

personas es una medida de altruismo subyacente a la corriente de la era digital.

Vivimos en una era de autoayuda y autopromoción sin precedentes. Vemos la forma en que videos de YouTube se extienden como un virus en cuestión de semanas y cosechan el tipo de atención global que antes requería deslomarse durante años, incluso décadas. Somos testigos de la forma en que videos sexuales supuestamente divulgados sin autorización crean celebridades de la noche a la mañana. Observamos cómo presentadores y expertos políticos derriban a sus competidores y elevan, así, sus índices de popularidad. Diariamente nos tienta pensar que la mejor estrategia de publicidad es una combinación de trucos y parodias ejecutadas a través de los medios virales más competentes para eso. La tentación es muy fuerte para muchos. Pero para quienes entienden el "abecé" de las relaciones humanas, existe una forma mucho mejor, mucho más reconocida, mucho más sustentable de operar.

Si bien la autoayuda y la autopromoción no son actividades intrínsecamente deficientes, el problema surge cuando la corriente de realización personal forma una represa en nuestro interior. Usted es uno en 7 mil millones: su progreso no está destinado a usted solo.

Cuanto antes permita que esta verdad dé forma a sus decisiones comunicacionales, más pronto verá que el camino más rápido al crecimiento personal o profesional no es magnificarse ante los otros, sino compartir su ser con ellos. Ningún autor ha enseñado este camino con tanta claridad como Dale Carnegie. Con todo, quizá ni siquiera él pudo haber imaginado cómo el camino hacia la colaboración significativa se convertiría en una autopista de influencia duradera y lucrativa hoy en día.

MÁS QUE COMUNICACIÓN INTELIGENTE

Aunque la hiperfrecuencia de nuestras interacciones ha hecho del eficaz don de gentes una habilidad más ventajosa que nunca, las personas influyentes deben ser algo más que comunicadores entendidos.

La comunicación es simplemente una manifestación externa de nuestros pensamientos, nuestras intenciones y nuestras conclusiones acerca de las personas que nos rodean. “La boca habla de la abundancia del corazón.”[4] Estas pulsiones internas son el primordial diferenciador entre los líderes y las sanguijuelas de hoy.

Los dos niveles supremos de influencia se alcanzan cuando: 1) las personas lo siguen por lo que usted ha hecho por ellas, y 2) las personas lo siguen por lo que usted es. En otras palabras, los niveles superiores de influencia se alcanzan cuando la generosidad y la honradez envuelven su comportamiento. Éste es el precio del impacto grandioso y sustentable: así involucre a dos personas, o dos millones. Sólo cuando se comunica generosidad y confianza con habilidad y autenticidad los beneficios son mutuos.

Debido a que vivimos en una era en la que la influencia de la fama puede tomarse prestada como si fuera una línea de crédito, y quien hace más ruido logra la cobertura mediática deseada, con más razón resulta clave que se dé importancia a cada oportunidad de comunicación: que cada medio que usted utilice sea llenado con mensajes que construyan confianza, expresen gratitud y agreguen valor para las personas receptoras. Si hay algo que no ha cambiado desde los tiempos de Carnegie es que aún existe una clara distinción entre la influencia que se toma prestada (y es difícil de sustentar) y la influencia que se gana (y que es tan constante como el eje de la Tierra). Carnegie fue el maestro de la influencia que se gana.

Considere algunos de sus principios fundacionales: no critique, no condene ni se queje; hable de los intereses de los otros; si está equivocado, admítalo; permita que los otros salven su imagen. Dichos principios no hacen de usted un conversador ingenioso o un hábil relator de anécdotas. Le recuerdan considerar las necesidades de los otros antes de hablar. Lo alientan a abordar cuestiones difíciles con honestidad y gentileza. Lo empujan a convertirse en un gerente, cónyuge, colega, vendedor y progenitor más amable y modesto. En última instancia, lo desafían a ganar influencia en la vida de los otros, no a través de la teatralidad o la manipulación, sino mediante un hábito genuino de expresar mayor respeto, empatía y gentileza.

¿Su recompensa? Amistades generosas y duraderas. Transacciones dignas de confianza. Liderazgo convincente. Y en medio de la masa actual de enfoques centrados en el yo, una marca personal muy distintitva.

El libro original es considerado el texto de autoayuda de mayor éxito de ventas de todos los tiempos. Desde un punto de vista moderno, es un nombre inexacto. La "autoayuda" no era un término que Carnegie utilizara. Fue el mote concedido al género creado por el éxito de superventas de *Cómo ganar amigos*. Lo irónico es que Carnegie no apoyaría toda la variedad de consejos de autoayuda de hoy. Él encomiaba acciones que surgieran del interés genuino en los otros. Impartió principios originados en el deleite subyacente de ayudar a los otros a triunfar. Si el libro fuera recategorizado, sería más adecuado considerar *Cómo ganar amigos* el libro de ayuda al alma de mayores ventas del mundo, ya que lo que Carnegie extrajo tan bien fue la afirmación del alma en la Regla de Oro.

Los principios que aquí se exponen son más que oportunidades de autoayuda o autopromoción. Son estrategias conmovedoras para lograr

avances duraderos, lucrativos, en sus conversaciones, colaboraciones o empresa. Las implicancias son significativas.

Al aplicar estos principios, usted no sólo se convertirá en una persona más convincente con más influencia en la vida de los otros, sino que cumplirá un propósito filantrópico cada día. Imagine este efecto acrecentado por las decenas de interacciones diarias que ofrece la era digital. Imagine el efecto si decenas de personas en una organización siguieran este ejemplo. Ganar amigos e influir en las personas no es una cuestión menor hoy en día. En la sucesión de oportunidades, representa su mayor y más constante posibilidad de lograr un progreso sustentable con los otros. ¿Y qué éxito no comienza con una relación?

UN COMIENZO INTERPERSONAL

La comunidad empresarial suele ser condescendiente con las habilidades interpersonales —que es el nombre que recibieron los principios de Carnegie—, como si la conclusión fuera que, como mucho, son complementarias de las habilidades técnicas. Pero es al revés. Y es necesario realizar un cambio permanente de paradigma para aprovechar al máximo sus interacciones y, por supuesto, este libro.

Las habilidades interpersonales como la compasión y la empatía conducen las habilidades técnicas, como la programación, las operaciones y el diseño, a una inusual eficacia. ¿Cómo? Las habilidades interpersonales vinculan las habilidades técnicas con la productividad operacional, la sinergia organizacional y la pertinencia comercial, porque todas requieren un firme compromiso humano. ¿El gerente con habilidades técnicas que sentado en su altivo hermetismo trata con prepotencia a sus subordinados supera al gerente con habilidades interpersonales que se mezcla con su

gente, la cual, a su vez, lo conoce a él y lo respeta? Si bien es posible que el primero logre algún éxito imponiendo su autoridad durante algún tiempo, su influencia falla fatalmente porque el poder que detenta no le es conferido por su gente. Su influencia es sólo un barniz de autoridad con fecha de caducidad.

En su libro *Derailed* [en español, Descarrilado], el psicólogo corporativo Tim Irwin describe la caída de seis presidentes ejecutivos de alto perfil durante la última década. Cada caída fue disparada por la incapacidad del ejecutivo de conectar con sus empleados en un nivel tangible y significativo. En otras palabras, cada descarrilamiento fue el resultado de un excedente de habilidades técnicas asociado con un déficit de habilidades interpersonales: entendimiento corporativo menos influencia convincente. Y esos fracasos no son menores que los nuestros. Los de ellos fueron públicos, pero los nuestros son, con frecuencia, igual de palpables.

Perdemos la fe de nuestros amigos, familia y otros cuando seguimos los pasos del éxito vincular sin alimentar la esencia de las relaciones: la medida y la satisfacción de las necesidades humanas.

¿Qué lleva a tantas personas con buenas intenciones a equivocarse tanto? Quizá la naturaleza etérea de las habilidades interpersonales nos extravía. Podemos apoyarnos unilateralmente en lo que es mensurable.

Las habilidades técnicas pueden ponerse a prueba, enseñarse y transferirse. La mayoría de los libros de negocios están escritos con esto en mente porque es posible identificar el progreso en las habilidades técnicas —individual y corporativamente— utilizando cuadros, cálculos e informes.

No es el caso de las habilidades interpersonales. Resulta difícil reducirlas a una serie de pasos. Suelen ser complejas y sólo cuantificables en términos rudimentarios a través de mejores respuestas y mejores relaciones. ¿Pero acaso no son éstas las mejores mediciones de todas? ¿De qué sirve una lista

de logros si han llevado a experimentar un retroceso vincular? Cuando el progreso está sustentado en la autopromoción y la autoindulgencia, no perdura.

En una escala menor, ¿conservamos a los amigos cuyas acciones nos demuestran con regularidad que la relación sólo gira alrededor de ellos? Cuando encontramos que el comportamiento de una persona persigue un motivo ulterior, su influencia en nosotros se vuelve incluso menor que la de alguien que hemos visto sólo una vez. La relación está condenada al fracaso a menos que la persona confiese y realice un cambio. Incluso entonces, quedará un residuo de escepticismo.

En una escala mayor, ¿guardamos lealtad a marcas que con regularidad nos demuestran su incapacidad o falta de disposición para acoger nuestras necesidades y deseos? Pasaron los días en que la mayoría de las compañías indicaban a los consumidores lo que necesitaban. Vivimos en una época en que los consumidores tienen participación mayoritaria en las decisiones de diseño, manufactura y marketing. “Ser ecológico” fue alguna vez una campaña de publicidad pequeña y con buenas intenciones respecto de un puñado de productos. La voz colectiva de los consumidores la transformaron en un mantra obligado del marketing.

Los individuos y las compañías insensibles al éxito de las habilidades interpersonales no dan en el blanco de hoy.

Algunos insisten en que no es posible enseñar las habilidades interpersonales, pues son instintivas. Esto es cierto si se aborda las herramientas interpersonales con una metodología propia de las habilidades técnicas. Carnegie no incurrió en este error. Él descubrió que los instintos altruistas salen a la superficie no a partir de una astuta estrategia paso a paso, sino del ejercicio de deseos intrínsecos. Cuando la forma en que nos conducimos es la de hacer amigos e influir positivamente en los otros,

accedemos a un caudal más profundo de inspiración, significado e inventiva.

Todos llevamos incorporado el deseo de una comunicación honesta: entender y ser entendido. Más que eso, de una conexión auténtica: ser conocido, aceptado y valorado. Aun más que eso, de colaboración exitosa: trabajar juntos hacia un logro significativo, sea un éxito comercial, una victoria corporativa o la duración de una relación. La suprema esencia del éxito yace en un espectro que va desde una conexión humana auténtica (ganando amigos) hasta un impacto significativo y progresivo (influyendo en las personas). “La única esperanza de alegría —llegaba a la conclusión el aviador y escritor francés Antoine de Saint-Exupéry— se encuentra en las relaciones humanas.”[5]

¿Cómo accede uno a estas habilidades conmovedoras que potencian la comunicación eficaz, la conexión significativa y la colaboración progresiva?

Primero debemos recordar que los éxitos vinculares de hoy no se miden según la escala de los medios: cuáles usar y cuántos amigos, fans y seguidores uno puede acumular. Se miden conforme a la escala de sentido. Vuelva significativas sus interacciones, y el camino al éxito en cualquier cometido será más sencillo y mucho más sustentable. ¿La razón? Las personas se dan cuenta. Las personas recuerdan. Las personas sienten cuando sus interacciones con usted siempre las dejan un poco mejor.

El sentido rige la eficacia de cada medio. Una vez que tenga algo significativo para ofrecer, puede entonces elegir el medio más competente para su cometido. Sin embargo, cuando antepone el medio al sentido, su mensaje corre el peligro de volverse, en palabras del Macbeth de Shakespeare, “un cuento, contado por un idiota, lleno de ruido y furia, que nada significa”.[6] El advenimiento de *tweets* y actualizaciones de estado, si

bien brinda formas convenientes de mantener el círculo de amigos, familia y colegas, ha creado una arremetida de ese ruido y furia. Pero no son sólo los mensajes enviados con 140 caracteres o menos los que corren el riesgo de que nada signifiquen. Cualquier medio que lleve un mensaje que carezca de significado no alcanzará su objetivo: una publicad televisiva, un memorando de sector, un e-mail de un cliente, una tarjeta de cumpleaños.

Con tan pocos medios en su época, Carnegie no necesitó abordar exhaustivamente las dos caras de esa ecuación. Podía enfocarse en cómo ejercer el sentido en persona, en el teléfono y en las cartas. Hoy en día es necesario considerar minuciosamente tanto el sentido como el medio de nuestros mensajes.

CONSEJOS SIMPLES PARA TENER ÉXITO CON LAS PERSONAS HOY

“Las verdades simples —escribió el ensayista francés Vauvenargues— son un descanso de las grandes especulaciones.”[7] La razón por la que *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas* sigue siendo un éxito de ventas hoy en día, con más de 250.000 unidades vendidas sólo en los Estados Unidos en 2010, es que los principios que contiene son simples, pero eternos. La sabiduría subyacente es simple, pero trascendente. Desde el inicio del primer curso de Carnegie sobre el tema en 1912, sus sencillas verdades han esclarecido las formas más eficaces para ser una persona a quienes los otros acudan en busca de opinión, consejo y liderazgo.

Por lo tanto, la oportunidad de reescribir el libro clásico no se inscribe en el contexto de suplantar su consejo. La prosa que se hilvana a través de las páginas que tiene frente a usted se da en un marco diferente: recontextualizar el consejo de Carnegie para una era completamente

diferente. Se trata de observar los mismos principios eternos a través de una lente moderna, y verlos aplicados con una óptica digital y global. Las oportunidades de ganar amigos e influir sobre las personas hoy son exponencialmente mayores a las que existían en el tiempo de Carnegie. Sin embargo, al analizar las oportunidades los números importan poco porque "todo el universo, con una insignificante excepción, está [aún] compuesto por los demás".[8]

Es verdad, escribe el autor de *50 clásicos de la autoayuda*, Tom Butler-Bowdon, respecto de *Cómo ganar amigos*, que "hay una extraña falta de correspondencia entre el descaro del título y mucho de lo que realmente hay en el libro".[9] Si observa el título de este libro a través de la lente escéptica de hoy, podría perderse su magia. El libro es, sobre todas las cosas, un tratado acerca de la aplicación de la combinación inigualable de empatía auténtica, conexión estratégica y liderazgo generoso.

Es importante recordar que en el tiempo de Carnegie, los muchos medios que veneran la identidad (sitios web, Facebook, LinkedIn, Twitter) y persuaden con astucia (avisos en ventanas emergentes, respaldo de celebridades, pastores mediáticos) no existían. La idea de ganar amigos no había sido reducida a un botón "Aceptar". La idea de influir en las personas no incluía la carga del valor de medio siglo de ampulosas campañas publicitarias, engaños corporativos y luminarias de doble vida. Carnegie tenía una razón intuitiva para identificar su libro en la forma que lo hizo.

En ese entonces, si usted no fomentaba una amistad, influir en una persona era prácticamente imposible. Las redes sociales no existían. No se disponía de conexiones digitales. De hecho, rara vez se hacían negocios con alguien que no se conociera en forma tangible. La persona promedio tenía sólo tres maneras de conectarse con otra: cara a cara, por carta o por teléfono. Lo que se esperaba era cara a cara. Hoy eso es la excepción.

Si bien en el tiempo de Carnegie existía la influencia indirecta a través de una celebridad o el estatus social, no era ni instantánea ni viral como es hoy en día. Alguna vez la amistad fue el puente al dominio cotidiano. Uno ganaba amigos con el firme apretón de manos, una sonrisa cálida y un conjunto de actividades altruistas. Uno era digno de la influencia resultante. La relación causa y efecto no es tan clara hoy en día.

Considere el número de la revista *Time* de 2010, titulado "100 Most Influential People in the World" [en español, Las 100 personas más influyentes del mundo]. Con más de seis millones de seguidores en Twitter, Lady Gaga fue incluida en la lista.[10] No hace falta debatir si tiene influencia en su masiva base de fans, que desde entonces ha aumentado a más de 10 millones. Si ella da un guiño a una determinada marca de zapatos o una cierta botella de agua, los productos se mueven. El verdadero debate es en torno al valor que ella adjudica a sus relaciones y hacia qué extremo lleva su influencia. Si ella buscara la medida más alta de ambas, su influencia resultaría una fuerza significativa. Si ella sólo quisiera aumentar los números, haría más dinero, pero no tendría más impacto que el de una primerísima campaña de Polaroid.

El valor vincular intrínseco de la influencia no ha cambiado. Sigue siendo la moneda del progreso interpersonal. Sin embargo, la plétora de los medios de comunicación ha hecho posible adquirir versiones baratas. Y uno obtiene aquello por lo que paga.

Si bien vivimos en una era en la que "ruido más desnudez equivale a fama", éste no es un libro acerca de solicitar amistad y explotar la influencia, un camino que según Carnegie se origina "de la boca para afuera".[11] Éste es un manual sobre relaciones humanas que se origina "del corazón hacia afuera". Trata acerca de ganar amigos en la forma que su buen abuelo se ganó el corazón de su sabia abuela: a través del interés

sincero, sentida empatía y honesta apreciación. Y sobre cómo guiar la influencia perdurable resultante hacia el progreso y el beneficio mutuos.

Existe una forma correcta y eficaz de hacerlo, y Carnegie la describió a la perfección. Setenta y cinco años después, los principios siguen siendo válidos, aunque algunas definiciones han cambiado y se han abierto ramificaciones. Así, este libro avanzará hacia nuevas explicaciones y aplicaciones. ¿Cómo entender y utilizar los principios de Carnegie en un mundo digitalizado? Algunas claves pueden derivarse de listas que no existían en el tiempo de Carnegie, como la lista "World's Most Admired Companies" [en español, Las compañías más admiradas del mundo] de la revista *Forbes*, la lista "Best-Performing CEOs in the World" [en español, Los presidentes ejecutivos de mejor desempeño del mundo] de la revista *Harvard Business Review* y la lista "100 Most Infuential People" [en español, Las 100 personas más influyentes] de la ya mencionada *Time*. Estas claves o, a veces, advertencias han servido como guías ocasionales para proporcionar el contexto en que se alcanza el éxito interpersonal hoy en día. Con el espíritu del libro original, las páginas que siguen también servirán como un recordatorio constante de que las razones por las que hacemos las cosas son más importantes que las cosas que hacemos.

Si bien el recorrido para aplicar los principios de Carnegie en la actualidad no es tan complicado como desenchufar y volver a depender de telegramas, teléfonos y puntos de contacto tangibles, tampoco es tan trillado como inyectar un poco de humanidad en cada aspecto del espacio digital. En general, la mejor práctica es una combinación juiciosa de toque personal y presencia digital.

Emplear esta combinación comienza con una evaluación honesta de su situación actual. Desde allí, resulta claro su camino hacia el progreso con los otros.

¿Cuál es la relación entre sus interacciones cara a cara y las digitales? Para la mayoría de las personas, los e-mails, textos, blogs, *tweets* y publicaciones de Facebook son las formas principales en que mantienen correspondencia con los otros. Esto plantea nuevas dificultades y nuevas oportunidades.

Por depender tanto de la comunicación digital, perdemos un aspecto clave de las interacciones humanas: las señales no verbales. Cuando se comunican malas noticias, es difícil mostrar compasión y apoyo sin poner la mano en el hombro de la otra persona. Cuando se explica una idea nueva, es difícil expresar el mismo nivel de entusiasmo en una llamada telefónica que de pie, en persona, frente al público. ¿Cuántas veces ha enviado un e-mail y recibido después la llamada de la persona receptora para aclarar las cosas, cuando ya estaban claras de antemano?

Es difícil transmitir emoción sin claves no verbales. El advenimiento de las comunicaciones de video ha derribado algunas barreras, pero el video es apenas una pequeña fracción de la comunicación digital. Y aun así no llega a conducir al estándar supremo de la dignidad humana en la forma en que puede hacerlo una reunión cara a cara. A este tema alude la premiada película *Up in the Air* (en español, *Amor sin escalas*).

Ryan Bingham (George Clooney) es un ejecutivo encargado de reducción de personal en corporaciones, que viaja por todo el país despidiendo personas en representación de las compañías que no desean hacerlo por mano propia. Bingham se destaca en su empleo, que requiere echar a las personas en una forma digna, incluso inspiradora. Ha llegado a dominar un discurso en el que alienta a cada persona a acoger la nueva libertad. Incluso se pelea con su jefe, que le exige que comience a realizar despidos vía videoconferencia para reducir gastos. Pero la gran paradoja es que Bingham es un solitario sin una sola relación auténtica en su vida, ni siquiera con su

hermana pequeña, a cuya boda tal vez no asista. Lo que parece una capacidad asombrosa de empatizar y conectar con aquellos a quienes está despidiendo es en realidad una confirmación de un profundo desapego. Recién cuando una experiencia personal le muestra la cruda importancia de la conexión humana real, ve finalmente la verdad. Llegada esa instancia, ni siquiera él mismo puede seguir su propio consejo.

Vivimos en un mundo dirigido y digital donde todo el valor de la conexión humana se canjea por competencia transaccional. Muchos han llegado a dominar el irónico arte de aumentar los puntos de contacto mientras pierden contacto. El remedio no se encuentra ni en la autopreservación (al estilo de Ryan Bingham) ni en la estimulación de la conexión a través de técnicas de venta emotivas, pero banales. El primero es un error filosófico. El segundo es un error estratégico.

El umbral de la productividad hoy se encuentra en el lugar mismo en que el progreso con las personas es suplantado por el progreso. A menudo es la pura velocidad de la comunicación lo que afecta nuestro criterio. Porque creemos que los otros esperan respuestas inmediatas (al igual que nosotros). Con frecuencia, no nos damos el tiempo para construir respuestas significativas: hacemos caso omiso de la cortesía. Decimos: “No puedo aplicar estos principios a un comentario en un blog, a un e-mail o a una conferencia virtual, cuando ni siquiera estoy seguro de ser escuchado”. Pero es en estas interacciones donde los principios de Carnegie son más valiosos. Es en los momentos corrientes y cotidianos donde las acciones altruistas se destacan con mayor claridad.

Esperamos cortesía en los primeros encuentros y reuniones de seguimiento, pero nos impacta cuando la misma cortesía aparece en un informe de progreso semanal o en un viaje compartido en el ascensor. Esperamos amable elocuencia en una campaña publicitaria o un discurso de

casamiento, pero nos resulta inspirador cuando la misma amable elocuencia aparece en un e-mail de actualización o una respuesta de texto sobre una cuestión trivial. La diferencia, dicen, está en los detalles: los frecuentes detalles sutiles en las interacciones cotidianas.

¿Por qué dichos detalles siguen importando en la era digital? Porque "la persona que posee conocimientos técnicos más la capacidad de expresar ideas, asumir liderazgo y despertar entusiasmo se dirige hacia un poder ganancial superior". Es notable cuánto más pertinentes son las palabras de Carnegie en la actualidad.

PRIMERA PARTE

FACTORES ESENCIALES EN LA VINCULACIÓN

1

Entierre sus búmeran

Si les pidiese a Adolf Hitler y a Martin Luther King Jr. una definición elemental de qué es la influencia, es posible que las respuestas fuesen similares. Si luego observara la aplicación de esta influencia en sus biografías, vería que sus definiciones no podrían estar más enfrentadas. La diferencia tangible comienza con sus palabras.

Compare "Qué afortunado para los líderes que los hombres no piensen" con "No me interesa el poder por el poder mismo sino… el poder que es moral y que es bueno" y la divergencia resulta obvia.[1] La influencia del primero es la recompensa del cínico malicioso y condescendiente. La influencia del segundo es la recompensa del representante digno de confianza del bien común. Cada día nuestras palabras nos colocan en algún lugar entre los dos enfoques distintos. La historia describe los resultados obtenidos en los dos extremos. Nuestra comunicación tiende o bien a destruir, o bien a construir a los otros.

Con este fin, Carnegie fue conciso en su consejo: no critique, no condene, no se queje. Pero cuánto más difícil resulta esto hoy en día. Decir que debemos cuidar nuestras palabras sería un eufemismo. El inmenso lienzo digital en que comunicamos nuestros pensamientos trae aparejado un

lienzo de responsabilidad igual de inmenso llamado acceso público. “Las comunicaciones digitales han hecho posible llegar a más personas en forma más rápida y económica —explicó el autor del éxito de ventas *El arte de cautivar*, Guy Kawasaki, en una entrevista reciente—, pero un perdedor sigue siendo un perdedor. Se podría defender el caso de que la tecnología ha hecho posible arruinar la reputación de una persona con más rapidez y facilidad que nunca.”

Es un buen caso, sin duda, y es precisamente el contrapunto actual de la aplicación de este principio.

Algo que antes era una crítica encubierta ahora puede costarle una multa. Pregúntele al doctor Patrick Michael Nesbitt, un ex médico de familia canadiense a quien se le aplicó una multa de 40.000 dólares por publicar comentarios “maliciosos” y difamadores en Facebook acerca de la madre de su hija.[2] O a Ryan Babel, el delantero holandés del Liverpool Football Club, quien tras perder frente a Manchester United envió un *tweet* con un enlace web hacia una imagen retocada del árbitro Howard Webb, con el comentario: “Y lo llaman uno de los mejores árbitros. Qué buen chiste”. Seguidamente, se le aplicó una multa de 10.000 libras esterlinas, unos 16.000 dólares.[3] Respecto del *tweet* de Babel, el blogger de la BBC Ben Dirs observó: “Mientras que hace un año, Babel se hubiese desahogado con su novia, ahora tenía al alcance de los dedos esta herramienta muy conveniente —y muy tentadora—, que le permitía pontificar al mundo”.[4]

Algo que antes era una queja descuidada entre amigos ahora puede costarle el empleo. Un estudio de 2009 de Proofpoint reveló que un ocho por ciento de las compañías estadounidenses con mil empleados o más informó haber despedido a alguien por sus comentarios en sitios como Facebook y LinkedIn.[5] Más específicamente, un reciente número online del

periódico *Huffington Post* describe trece publicaciones en Facebook que les costaron a los responsables la pérdida de sus empleos.[6] La lista incluía a:

- Una camarera de una pizzería que publicó una queja y una crítica indecorosa sobre dos clientes, tras recibir una propina exigua por atender una mesa durante tres horas, lo cual implicó que su horario se extendiera una hora. "Gracias por comer en Brixx", protestó, y luego ridiculizó a los clientes llamándolos "tacaños".[7]
- Un empleado contratado sólo para el partido del día en el estadio de Philadelphia Eagles que publicó una actualización de estado en la que condenaba al equipo por permitir que el querido defensor Brian Dawkins firmara contrato con el Denver Broncos. "Dan se siente devastado como la [improperio] acerca de la firma de Dawkins con el Denver... ¡¡Los malditos Eagles son unos retrasados!!"[8]
- Siete empleados de una cadena de almacenes llamada Farm Boy que crearon el grupo de Facebook "Me volví Farm Boy", y que se burlaba de la clientela e incluía "ataques verbales contra los clientes y el personal".[9]

Hay momentos en los que uno se pregunta si la crítica se ha vuelto más corriente que la compasión y el juzgamiento más corriente que la gracia en nuestros medios de comunicación. Nadie discute que los dichos insidiosos son *chic*. Con tantas oportunidades de ser escuchado, a muchos parece gustarles sacar a relucir su derecho a hablar cuando alguien se equivoca; sin embargo, se aprestan con igual velocidad a ensimismarse en su derecho a guardar silencio cuando son ellos los que resultan estar equivocados. Muchos están acostumbrados a esgrimir la espada de la Primera Enmienda en una mano y un escudo llamado la Quinta en la otra: olvidando, así, que

hacer esto equivale a considerar las relaciones humanas como un campo de batalla. En muchos aspectos, esta cultura de la crítica y la queja constituye la desafortunada realidad.

No obstante, la persona influyente entiende que tales indiscreciones aceleran el camino hacia una ruptura vincular, donde ya no importa lo acertado que usted estuviera o lo equivocado que estuviera el otro. Dichas tácticas destruyen mucho más de lo que construyen porque sugieren un motivo unilateral subyacente, exista o no. Seguidamente, además, llevan una interacción desde la suavidad hasta la tensión. No es de sorprender que tengamos más presentadores que verdaderos líderes hoy en día. La influencia está siempre en juego, pero muchos no quieren otra cosa que expresar su caso. Esto no sólo sienta un mal precedente, sino que lo único que logra es avivar la tensión y aumentar la brecha entre un mensaje y una colaboración significativa.

Sin embargo, cuando aparece un auténtico líder, no hay discusión respecto del efecto contrario. Han existido pocos comunicadores más convincentes que quien emitió la Declaración de la Independencia. El presidente Lincoln era ya muy conocido por abordar las situaciones tensas con aplomo y gracia. Su reacción ante un error táctico en un momento de creciente expectativa durante la Guerra Civil viene al caso.

La batalla de Gettysburg se libró durante los primeros tres días de julio de 1863. Durante la noche del 4 de julio, el general Robert E. Lee comenzó a batirse en retirada hacia el sur mientras nubes tormentosas inundaban el país con lluvia. Cuando Lee llegó al Potomac con su ejército derrotado encontró un río desbordado e infranqueable por delante y el ejército victorioso de la Unión por detrás. Estaba atrapado. Era la oportunidad soñada del ejército de la Unión para capturar al ejército de Lee y terminar la guerra de inmediato. Con un golpe de confianza, Lincoln ordenó al general

George Meade no convocar un consejo de guerra y atacar a Lee enseguida. El presidente telegrafió sus órdenes y luego envió a Meade un mensajero especial exigiéndole actuar sin demora.

Meade convocó el consejo de guerra. Dudó. Aplazó. Telegrafió todo tipo de excusas al presidente. Finalmente, las aguas del Potomac bajaron, Lee cruzó el río y escapó con sus fuerzas.

Lincoln estaba furioso. “¿Qué es esto? —bramó a su hijo Robert— ¡Dios mío! ¿Qué es esto? Los teníamos casi en nuestro puño, sólo había que estirar la mano y eran nuestros. Sin embargo, nada de lo que pude decir o hacer logró movilizar el ejército. En esas circunstancias, casi cualquier general podría haber derrotado a Lee. De haber acudido al lugar, yo mismo podría haberle dado la paliza.”

Con amarga desilusión, el habitualmente comedido Lincoln tomó asiento y escribió a Meade lo que era, dado su proceder habitual, una carta muy severa.

> *Mi estimado general:*
>
> *No creo que usted comprenda la magnitud del infortunio que significó el escape de Lee. Se encontraba a nuestro alcance, y haberlo encerrado, sumado a nuestros últimos éxitos, hubiese puesto fin a la guerra. Así las cosas, la guerra se prolongará indefinidamente. Si no logró atacar a Lee el lunes pasado, ¿cómo podría hacerlo al sur del río, cuando puede llevar consigo a muy pocos, no más de dos tercios de la fuerza que tenía a mano entonces? No sería razonable esperar que usted pueda lograr mucho, y no lo espero. Usted dejó ir su oportunidad de oro, y estoy inmensamente afligido por eso.*

Era bastante justificable enviar una carta así. Sin embargo, Lincoln nunca la envió. Fue descubierta entre sus papeles después de su muerte.

¿Qué cree que contuvo al presidente de descargar su gran desilusión y sus críticas comprensibles?

El presidente Lincoln era un maestro comunicador, y la modestia estaba en el corazón de todo lo que decía. Debe haber considerado que enviar esa carta hubiera aliviado algo de su frustración, pero, al mismo tiempo, encendería el resentimiento en el general Meade, lo cual reduciría aun más su eficacia como comandante. Lincoln sabía que Meade había sido nombrado comandante del ejército de Potomac apenas unos días antes. También sabía que había tenido una serie de éxitos heroicos. Sin duda, Meade estaba bajo mucha presión, con el agregado de cierto resentimiento entre él y algunos de sus comandados. Si Lincoln hubiese barrido a un costado esos detalles y hubiese enviado su carta, ciertamente hubiera ganado la batalla verbal, pero hubiese sufrido una derrota en la guerra de influencias.

Esto no significa que el general Meade no merecía ser notificado de su error. Significa que había una forma eficaz y otra ineficaz de anoticiarlo. Con el tiempo, Lincoln le expresó su desencanto, pero lo hizo de una forma dignificante. Al elegir gentilmente conservar la carta más cortante, Lincoln eligió retener e incluso incrementar su influencia en Meade, quien llegaría a ser una fuerza del bien cívico en su ciudad natal de Filadelfia hasta su muerte en 1872.

Lincoln parecía saber, quizá mejor que cualquier otro presidente estadounidense de la historia, cuándo dominar su lengua y cuándo el silencio era preferible a las palabras. En el centro de esta habilidad yacía el entendimiento de una de las verdades más fundacionales de la naturaleza humana. Somos criaturas que tienden a la autoconservación y a defender, evadir o repeler instintivamente toda amenaza a nuestro bienestar, incluidas las que afecten nuestro orgullo.

Considere el escándalo de los esteroides en el béisbol de ligas mayores. De la lista de 129 jugadores vinculados al uso de esteroides y hormonas de crecimiento humano sobre la base de exámenes positivos, del Informe Mitchell o de insinuaciones de colegas, sólo 16 admitieron haberlos utilizado.[10]

¿Atletas de alto perfil con egos de alto perfil?

No tan rápido. Considere la última vez que un colega lo criticó por algo que dijo o hizo. ¿Debemos suponer que sus palabras le dieron a usted ganas de abrazarlo o invitarlo a almorzar? ¿O le dieron ganas de esconder una lata abierta de sardinas en su escritorio? Y es probable que hacer algo así fuera hasta gentil.

Ni usted ni yo disfrutamos ser objeto de desaprobación, sea o no merecida. “En igual medida que ansiamos la aprobación —explicó la endocrinóloga Hans Selye—, tenemos pavor a la condena.”

Cuando intentamos utilizar la crítica para ganar una discusión, para hacer hincapié en un punto o para incitar un cambio, retrocedemos dos pasos. Es posible conducir a las personas hacia el cambio como a los caballos hacia el agua, pero la desvalorización rara vez inspirará los resultados que usted persigue. No hablamos sólo del discurso público. Esto se aplica por igual a nuestras conversaciones privadas.

A pesar del espíritu de esta época, de realizar comentarios denigrantes en blogs, programas de debates y redes sociales, en el instante en que usted utiliza un medio para criticar, el objeto de su crítica se ve atraído a defenderse. Y cuando el otro adopta una posición defensiva, habrá poco que pueda hacer usted para romper la barrera que ha interpuesto. Todo lo que diga pasará por un filtro de escepticismo o, peor, completa incredulidad. De esta forma, las críticas actúan como búmeran invisibles. Regresan y golpean la cabeza del lanzador.

Esto sucede aun con mucha más velocidad en un mundo en el que casi todo lo que comunicamos se encuentra a una distancia de apenas una tecla, un micrófono o un teléfono con cámara de alcanzar exposición internacional. El actor Mel Gibson aprendió una lección desafortunada cuando el comentario blasfemo y racista que dejó en el buzón de voz de su ex novia fue transmitido al mundo. Su influencia global, que alguna vez había sido una fuerza importante salida de Hollywood, recibió un golpe enorme.

Un ejemplo menos explosivo pero igual de dañino ocurrió en julio de 2008, cuando un micrófono de Fox News recogió comentarios que, de acuerdo con una publicación en el blog de CNN, “el reverendo Jesse Jackson había querido pronunciar en forma privada, que parecían menospreciar al presunto candidato demócrata por parecer sermonear a la comunidad negra sobre moralidad”.[11] A pesar de la disculpa casi inmediata de Jackson, sus comentarios hicieron mella en su influencia nacional respecto de cuestiones importantes para los miembros de la comunidad negra. Es más, pusieron en duda su apoyo al senador por Illinois Barack Obama, que pronto se convertiría en el cuadragésimo cuarto presidente de los Estados Unidos.

Mientras que la mayoría de nosotros procurará evitar tales torpezas de comunicación, ampliamente difundidas, antes de juzgar a figuras públicas que han tambaleado haríamos bien en considerar lo que los otros dirían si nuestros peores exabruptos privados se volvieran públicos. Mejor que eso es siempre seguir un principio simple en nuestro trato con los otros: no criticar, no condenar, no quejarse. Vivimos en una época en que el mundo puede escuchar nuestras palabras, en que la responsabilidad global es una posibilidad muy real, en que las catástrofes comunicacionales pueden seguirnos indefinidamente.

A pesar de una tendencia global hacia conversaciones relajadas, no es ni sabio ni necesario criticar a los otros para que los mensajes propios sean más eficaces, más importantes o de mayor interés periodístico. La medida en que uno puede ser escuchado hoy en día puede concebirse no como una carga o una bendición, sino como una responsabilidad. Aquellos que aceptan esta responsabilidad con modestia, compasión y confianza suben mucho más rápido porque los otros siguen dispuestos a escuchar. Las personas más respetadas dentro de las industrias, compañíás, familias y grupos de amigos son aquellas que son claras en su punto de vista al tiempo que guardan compasión por aquellos en cuyas mentes o comportamiento desearían influir.

El cambio inducido por la fuerza de las palabras recibe el nombre de coerción en algunos escenarios. Se trata de un delito, con razón. Y aunque no sea ilegal entre dos compañeros de trabajo, o amigos, haremos bien en evitar toda relación con ello.

La forma más simple es concentrar la atención en su propio avance en lugar de fijarse en los otros.

- Deje de usar los medios con un espíritu de exposición y objeción, y abrace un espíritu de aliento y exhortación. No tiene nada de malo dar información a sus amigos y fans, incluso acerca de las cosas que podrían querer evitar, lo que es clave es el espíritu de su información. ¿Comparte esa información porque tiene un hacha que afilar? Este tipo de comunicación es mejor reservarla para la seguridad del sillón de un colega de su confianza. Aun si las personas ya están de su lado, alardear y lloriquear no los acercará más. En todo caso, tal comportamiento hace que se cuestionen si pueden confiarle a usted sus propios errores y cavilaciones.

- Resístase a hablar mal de la gente como estrategia diferenciadora. Su efecto a largo plazo es mucho más dañino que útil. En una economía global, nunca se sabe el momento en que su mayor competidor se convertirá en su mayor colaborador. ¿Qué hará cuando el mejor camino hacia el crecimiento en sus negocios pasa a través de alguien con el que usted ya ha incendiado el puente vincular? La competencia es sana y debe tratársela con respeto.
- Dé sentido a sus mensajes eliminando su orden del día. Ya sea que envíe un *tweet* con grandes noticias a una amplia base de fans o se proponga mantener al tanto a un puñado de miembros del directorio, es importante recordar que nadie desea recibir un aluvión de lo que a usted le importa. Por sobre todas las cosas, las personas receptoras de cada *bit* y *byte* de su comunicación desean valor. Si lo único que usted hace es llenarles las orejas, bandejas de entrada o iPhones con descripciones de su último problema o principal queja, no lo escucharán por mucho más tiempo. Hay bastante comunicación positiva disponible para dejar que nos llene la cabeza el dogma deprimente de otro.
- Cálmese antes de comunicarse con el otro. Cuando está molesto, los primeros cinco minutos son, en general, los más inestables. Si puede ejercitarse en contener el acto reflejo de responder, se ahorrará horas de pedaleo marcha atrás, amiguismo y obsecuencia en el camino. Si bien todos tenemos nuestros momentos de indiscreción, hay pocas cosas peores que una indiscreción privada que se vuelve pública. Ahórrese el problemita —y potencialmente extenso dilema— dando un paso atrás antes de soltar una perorata que podría llegar a lamentar.

Si bien siempre hay algo que se puede decir en valoración del otro, es bueno recordar que siempre hay algo que se puede decir en valoración de usted mismo también. El antiguo proverbio judío brinda sabiduría al respecto: “Porque en la forma que juzgues serás juzgado; y con la vara que midas, serás medido”.[12]

Y si bien a veces es difícil poner un límite a nuestro derecho a hablar libremente, un rápido examen de la historia le recordará que las personas con mayor influencia son las que contuvieron la lengua y se tragaron el orgullo cuando la corriente de emoción negativa crecía, y en cambio dejaron que la concisión, la modestia y la sabiduría expresaran mucho más de lo que una diatriba de críticas jamás hubiese podido.

Quizá no haya ejemplo más memorable que la respuesta que envió el prolífico escritor británico G. K. Chesterton al *Times* respecto de su invitación a escribir un ensayo sobre el tema “¿Cuál es el problema del mundo?”.

La respuesta de Chesterton:

Estimados Señores: Yo.
Atentamente,
G. K. Chesterton[13]

No sorprende que la reseña de *Time* de 1943 sobre su libro *Ortodoxia* informara que el antagonista más popular del robusto escritor, el dramaturgo irlandés George Bernard Shaw, lo llamaba “un hombre de genio colosal”.[14] La misma reseña se refería a Shaw como el “amistoso enemigo” de su contemporáneo. Hasta Chesterton describía la relación singularmente animosa entre los dos como la de dos “cowboys en una película muda que nunca se estrenó”.[15] Los dos hombres discrepaban en casi todos los asuntos de la época, pero el espíritu de su relación nunca fue así, en gran parte

gracias a la capacidad de Chesterton de dominar su ego y respetar las opiniones de un hombre con quien no podía haber estado en mayor desacuerdo. El resultado no fue tan singular en la vida del escritor.

La influencia de Chesterton llegó mucho más allá, y ocupó perpetuamente las mentes de contemporáneos como Bernard Shaw, Oscar Wilde y H. G. Wells: su libro *El hombre eterno* contribuyó a la conversión al cristianismo de C. S. Lewis, por entonces ateo; su biografía de Charles Dickens fue, en gran medida, responsable del renovado interés popular y seria reconsideración académica de la obra de Dickens; su novela *El hombre que fue jueves* in spiró al líder de la República de Irlanda Michael Collins con una idea: "Si no pareció que te escondías, nadie te buscó"; y su columna en la revista *Illustrated London News* del 18 de septiembre de 1909 tuvo un efecto profundo en Mahatma Gandhi.[16]

Ganar amigos e influir sobre los otros en el mundo de hoy requiere menos que retórica ingeniosa. Requiere la subestimada elocuencia de la gracia y de restarse importancia. Si yo soy el problema del mundo, también usted lo es, entonces podemos dejar de preocuparnos por quién tiene razón y ponernos a trabajar por hacer un mundo mejor. Entierre sus búmeran y sus palabras forjarán un camino mucho más rápido hacia el progreso.

2

Afirme lo bueno

La película ganadora del Oscar *El discurso del rey* cuenta la historia de cómo un hombre ordinario con un don extraordinario ayudó a un príncipe tartamudo a ser un rey capaz de unir una nación.

El príncipe Alberto, duque de York, padecía un problema de tartamudez que entorpecía su vida. Tenía dificultad para contarles cuentos a sus hijos, para comunicarse en los discursos públicos y para hablar en la radio, la tecnología más avanzada de la época. Buscando una cura para su afección, el príncipe conoció a un foniatra nacido en Australia, de nombre Lionel Logue. Los métodos de Logue eran poco convencionales, en mayor medida porque consideraba que el tartamudeo era un problema tanto físico como psicológico.

La película muestra cómo el príncipe, conocido como Bertie en su familia, opone resistencia a los pedidos de Logue, y el resto del film narra la tensión en aumento entre los dos hombres a medida que la apuesta se incrementa, el príncipe Alberto, duque de York, se convierte en el rey Jorge VI, *rex imperator*, y sobreviene la guerra mundial.

Finalmente, en un momento decisivo, cuando se preparan para su coronación, quien pronto será rey se quiebra y suelta todos sus miedos:

fallarle a su nación y pasar a la historia como un hazmerreír.

“Bertie —interpuso Logue—, eres el hombre más valiente que conozco.”

Bertie se detiene y considera el peso de esas palabras. Son el presagio de un impacto capaz de transformar una vida.

Si Emerson tenía razón al observar que “el ancestro de cada acción es un pensamiento”, entonces lo que hizo Logue fue una de las más brillantes estrategias de influencia.[1] Había introducido un pensamiento que nunca se había considerado hasta el momento. Bertie, el príncipe tartamudo, no era débil. No era un perdedor ni un hazmerreír. La vida de burlas que había soportado y hasta la imagen que tenía de sí mismo no le hacían justicia. Había algo en él que era mucho más verdadero en esencia, algo positivo… tal vez incluso grandioso.

Bertie lo aceptó. Con el tiempo, se volvería un hombre diferente gracias a que una persona tuvo el criterio de afirmar en él algo positivo que otros habían dejado que sus defectos ocultaran.[2]

Compare el accionar de Logue con lo que hizo el vicepresidente ejecutivo de NPR Ron Schiller, luego despedido, que fue descubierto en un video manifestando su menosprecio por los partidos políticos con los que él no se asociaba. La diferencia primordial entre los dos enfoques es, en última instancia, una cuestión de elección.

Ni Bertie ni ningún partido político carece de su propia cuota de errores. No es que Lionel Logue tuviese entre manos un asunto más honrado que Ron Schiller. Ambos podían encontrar razones para condenar los asuntos que los ocupaban. Logue simplemente tomó el camino más influyente, el camino que sostenía la dignidad humana en la más alta estima. Schiller siguió un camino en el que se olvidó de sí mismo y su prójimo. Es fácil ver qué camino es el más sabio.

Existe una parábola judía poderosa y antiquísima sobre un pastor que tiene a su cargo un rebaño de cien ovejas. Están a su cuidado y él no está dispuesto a fallarles. Sin embargo, en el conteo, una tarde, nota que falta una oveja. Una sola. Noventa y nueve están seguras y a salvo. ¿Qué hace el pastor? ¿Pronuncia una plegaria y espera que aparezca la oveja antes de que la atrape un lobo? No: encierra a las noventa y nueve y sale a buscarla. Esa oveja sola es de tan mayúscula importancia que el pastor no soporta dejarla a su suerte.[3]

Considere por un momento la clase de mensaje que este accionar envía a las ovejas, no sólo a la oveja en cuestión, sino a las otras noventa y nueve que esperan del pastor cuidados y protección. Ahora considere enviar ese mismo mensaje a las personas en las que quisiera influir. ¿Les ha hecho saber lo valiosas que son para usted? Este sencillo principio, expresado con frecuencia, es de un poder enorme.

Todos tenemos el deseo innato e insaciable de saber que nos valoran, de saber que importamos. Sin embargo, afirmar estas cosas, unos a otros, es el mayor desafío de nuestros días.

Nos obsesionamos con las cosas menos importantes y más superficiales que nos rodean. Pasamos semanas de nuestras vidas haciendo bromas sobre el nuevo estilo de un famoso o el último pecado de un atleta. Horas analizando la sociología de una vivienda de estudiantes gritones. Incluso si no nos quedamos atrapados en las cavilaciones a menudo maníacas de la cultura pop, las exigencias respecto de nuestro tiempo a veces son tan intensas que puede parecernos difícil ahondar en algo. Cuando tenemos un torrente de mensajes de texto, casillas de correo desbordadas y redes que nos ofrecen socializar sin pausa, es posible que incluso el cónyuge que cortejamos con tanta pasión pase a ser una molestia. Además están los niños y los abuelos y los vecinos y todos los demás. ¿Quién tiene tiempo de

afirmar lo positivo de algo, excepto quizá del auto o la cocina nuevos del vecino? Eso es rápido y sencillo.

El problema es que lo rápido y sencillo puede también ser trivial y carente de sentido. Por eso es tan importante emplear este principio hoy en día.

Sin embargo, no debe confundirse el afirmar algo positivo en otros con la adulación.

¿La diferencia? El interés genuino.

Un universitario joven y desaliñado le preguntó una vez a Muhammad Ali qué debía hacer con su vida. No podía decidir si seguir adelante con su educación o salir al mundo a buscar fortuna. Era evidente que se inclinaba por la segunda opción. “Quédate en la universidad, completa tu educación —le aconsejó Ali—. Si con pan mohoso se puede hacer penicilina, ¡contigo también se puede hacer algo!”[4]

Es claro que Ali estaba quitándole importancia a la situación. En última instancia, sabía lo que probablemente le habían dicho al chico toda su vida, y utilizó una cuota de liviandad para señalar algo significativo: “No te rindas con tanta facilidad. Quédate en el curso. A pesar de lo que te hayan dicho, tú importas, y puedes lograr algo genial”.

La afirmación, en comparación con la adulación, requiere percibir bastante bien a una persona para intuir qué afirmar, conocerla bastante bien para advertir qué importa de verdad. La adulación es, en general, una admisión de insensibilidad, una traición a la confianza. Decimos cosas que creemos que debemos decir, pero que en realidad no pensamos en absoluto. ¿Cuál es el mensaje que envía la adulación? “No me importas lo suficiente para prestarte mucha atención.”

Debemos vencer la tentación de vivir en piloto automático. El autor de éxitos de ventas Rick Warren escribe:

> Apurados, salimos a la calle y decimos: “Hola, ¿cómo estás? ¡Qué lindo verte!”. Ni siquiera miramos a los ojos a las personas. No estamos hablándoles a ellas realmente. Si usted actúa así, se perderá de gran potencial en las personas… Las personas no son objetos que moldear, como la arcilla. Ésa no es su tarea. Eso es manipulación, no liderazgo. Las personas no son objetos que moldear, son vidas que desplegar. Eso es lo que hacen los auténticos líderes. Despliegan la vida de los otros y los ayudan a alcanzar el potencial que Dios les dio.[5]

Es poco razonable esperar que alguno de nosotros pueda estar todo el tiempo en su mejor partido. Ciertamente todos perdemos oportunidades que deberíamos haber aprovechado. Pero todos podemos medir la propia balanza en el transcurso del tiempo. ¿Los mensajes que usted envía con sus palabras escritas, sus palabras habladas o con su presencia inclinan la balanza hacia una actitud de afirmación o de distancia? Cuanto más se inclinen hacia la afirmación, más influencia tendrá usted en los otros.

Emerson escribió: “Todo hombre tiene derecho a ser valorado por sus mejores momentos”.[6] Piense en ello un instante. ¿Cuál es la relación más tirante en su vida ahora mismo? ¿Qué pasaría si usted comenzara a enfocarse en los mejores momentos de esa persona e intentara afirmarlos? Esto no presupone que no tiene defectos. Ni siquiera supone que tiene menos defectos que hermosas cualidades. Puede tratarse de un hombre quebrado con años perdidos y fechorías en su haber. Pero de algo puede estar seguro: si lo que intenta es influir en él para que cambie, señalarle repetitivamente su prontuario no le ayudará a usted en nada. En cambio, si usted comienza a recordarle lo que podría llegar a ser —no con exageraciones hipócritas, sino con la bondad, el éxito y la sagacidad de la historia propia de esa persona, aunque sea corta— algo en su interior

tendría razón para despertar. Podría comenzar a vislumbrar lo que aún puede ser, a pesar de lo que ha sido. “Cuando tratamos a un hombre por lo que es, lo volvemos peor de lo que es; cuando lo tratamos como si ya fuera lo que en potencia podría ser, lo convertimos en lo que debería ser.”[7]

Pocas personas en la historia han comprendido mejor el poder de afirmar lo positivo en los otros que el décimo sexto presidente de los Estados Unidos. Con este solo concepto Abraham Lincoln logró mantener la unión de la nación. Cuando juró su cargo en marzo de 1861, no era nada seguro que volviese a haber otro discurso de asunción de un presidente de los Estados Unidos.

El día en que juró, la bandera de barras y estrellas, la nueva bandera de la Confederación, se izaba por primera vez sobre Montgomery, Alabama. En los meses posteriores a la elección de Lincoln, siete estados se habían separado de la Unión. Todos, amigos y enemigos por igual, querían conocer lo que este hombre tenía para decir sobre los estados escindidos.

La Historia ahora considera ese discurso uno de los más grandes de todos los tiempos, precisamente porque Lincoln escribió con un espíritu de reconciliación. No fue débil: advirtió sobre las consecuencias de un ataque contra la Unión. Pero tuvo la visión de afirmar lo positivo en un momento en que casi nadie más podía hacerlo: “No somos enemigos, sino amigos. No debemos ser enemigos”.



Qué audacia exigió eso. Siete estados ya se habían escindido y declarado independientes. La guerra se avecinaba. ¿Amigos? ¿Cómo podían verse como amigos?

Considere la última vez que un compañero de trabajo lo traicionó, un cliente le mintió o un proveedor no cumplió su promesa. ¿Su primera reacción fue recordar sus actos positivos y leales?

Es posible que esos momentos en que nos sentimos desilusionados, defraudados o traicionados sean los más frustrantes y exasperantes para nosotros. Sin embargo, también nos ofrecen oportunidades excepcionales para causar la mejor impresión.

¿Recuerda alguna vez en que alguien lo sorprendió con gracia inmerecida y perdón incondicional? Quizá aquello haya ocurrido hace muchos años, quizá en su infancia. Sin embargo, es probable que esa persona ocupe un lugar permanente en su memoria, y que la emoción que sintió sea aún tangible.

En última instancia, ganar influencia se relaciona con destacarse, escalar a un plano más alto en la mente y el corazón de otro. Si todo lo que usted hace es actuar y reaccionar como haría cualquiera, nunca se destacará. Las razones son simples. La competencia por la atención es constante. Con frecuencia, las comunicaciones se desdibujan. Ya es bastante exigente volverse influyente en la carrera de ratas de carril rápido de hoy. Usted necesita momentos para poder mostrarse altruista y digno de confianza, y por lo general sólo le dispensan segundos. Si todos fuéramos individuos perfectos sin ningún defecto en nuestras vidas, ganar influencia por diferenciación dependería únicamente de su capacidad de desplegar una medida mayor de fiabilidad que los demás en la esfera de influencia de una persona. Ésa sería una línea difícil de seguir si todos sus competidores fueran individuos libres de errores como usted. En ese escenario, competir por influencia sería más bien como un concurso de belleza (y para algunos aún es así).

Pero ése no es el caso. Todos nosotros somos seres imperfectos repletos de defectos, y esto quizá nos da tantas oportunidades de reconocer a los otros luego de un desacuerdo o desilusión que en medio de la más completa afabilidad. La clave es no permitirse alegar circunstancias excepcionales: adopte un espíritu afirmativo para expresar sus pensamientos acerca de los otros cada vez que pueda.

No cometa el error de algunos, ya que mantener un espíritu afirmativo a pesar de las fallas de los otros no es una muestra de debilidad ni pasividad. Ni es tampoco una denegación de justicia, dado que la compasión sin justicia carece de sentido. Lincoln vio más allá de lo obvio, percibió lo que podría suceder, y lo buscó.

> Si bien la pasión puede tensar nuestros lazos de afecto, jamás debe romperlos. Las místicas cuerdas del recuerdo, desde cada campo de batalla y tumba de patriota hasta cada corazón con vida y chimenea de esta ancha tierra, sin embargo, harán resonar el coro de la Unión.

A veces afirmar lo bueno en otros significará recordarnos a nosotros mismos eso muy bueno que existe en el otro. Sí, Lincoln dijo que las cosas estaban tensas, pero los lazos de afecto son aun más fuertes. Había una historia estadounidense que el sur y el norte tenían en común. Habían declarado la independencia juntos, habían construido una nación juntos, habían resistido una guerra juntos, y todos necesitaban recordarlo: “Cuando vuelvan a sentir, como seguro lo sentirán, el tacto del buen ángel que llevamos dentro”.

Esas palabras finales son la suma de todo lo que era preciso afirmar. Había algo mucho más grande que la discordia escondido en el más profundo fuero interior: una realidad mejor y más auténtica que necesitaba permiso para respirar.

Desde un monarca británico hasta una joven nación dividida, apelar a lo bueno en los otros convirtió una situación tensa en un desafío atractivo para cambiar. No es, como algunos pueden sentirse tentados a creer, una acción que pasa por alto los problemas entre usted y otra persona. Más bien los aborda de lleno pero de una forma dignificante y respetuosa que resulta mucho más exitosa para impulsar al otro al arrepentimiento, la reconciliación o a mejorar.

En el libro *You Can't Lead with Your Feet on the Desk* [en español, No se puede liderar con los pies en el escritorio], de Ed Fuller, el presidente y director ejecutivo de Marriott International asevera: "Ninguna relación comercial valiosa, sea con su propia gente o clientes y socios, puede durar sin respeto mutuo. Y según he aprendido por experiencia propia, mostrar a sus adversarios que usted los considera con admiración puede incluso solucionar conflictos violentos".

Luego, Fuller cuenta la historia de una pelea que estalló entre un abogado de Marriott y un propietario de un hotel en Sudamérica cuando la renegociación de un acuerdo de administración escaló hasta convertirse en una competencia de gritos, y los dos hombres adultos comenzaron a forcejear en una sala de conferencias del hotel. La lucha se prolongó sin que los presentes intervinieran hasta que el revólver del propietario del hotel se salió de su funda y rebotó por el piso. De inmediato, separaron a los luchadores, que quedaron con sus egos heridos y sin solución a su disputa.

Pasaron unos meses sin avances en el asunto hasta que un abogado corporativo y dos ejecutivos de la compañía sugirieron que el presidente de Marriott hiciera una visita al propietario del hotel. Fuller describe los hechos que siguieron:

> Volé a su ciudad y pasé dos días viajando con él, visitando sus negocios, cenando en su club y socializando con sus amigos. A medida que nos conocíamos por fuera de nuestras negociaciones comerciales, creció nuestro respeto mutuo. Verlo bajo una luz diferente me permitió entender la fuerza de su compromiso con sus empleados, su familia y su comunidad. Las diferencias de base del conflicto no se resolvieron, pero entendí que merecía mi respeto por la persona que era y lo que había logrado. Una semana después de marcharme, llegamos a un acuerdo con el propietario.[8]

Afirmar lo bueno, al igual que ocurre con cada uno de los principios en este libro, no está reservado a personas con grandes títulos en grandes momentos de la historia de la humanidad. Es para este tiempo y época, cuando el espíritu de la comunicación a menudo es muy poco dignificante. Desde el podio político hasta los medios digitales o la mesa de directorio, la persona que habla basada en un espíritu de respeto y afirmación sin exageraciones siempre ganará más amigos e influirá en más personas para lograr un avance positivo que aquel que se comunica con críticas, condenas y condescendencia.

La belleza de este principio, en la actualidad, es que nuestra afirmación de los otros no se limita a una interfaz tangible. “Si bien nada puede reemplazar la eficacia de las interacciones cara a cara —explica el fundador de TOMS Shoes, Blake Mycoskie, en una entrevista reciente—, es importante recordar que el mundo digital puede elevar la construcción de relaciones.”[9] En cualquier momento de nuestro día podemos propagar mensajes que afirmen de muchas maneras a nuestros amigos, fans y seguidores, por e-mail, Twitter, texto y blogs. Sin embargo, no cometa el error de separar la posibilidad de escalar de un mensaje de su importancia

individual. Se encuentran inextricablemente vinculadas. No importa lo grande que se vuelva un negocio o lo extensa que sea la base de seguidores que uno acumule, los mensajes siempre se envían y se reciben en un nivel individual.

Aquello que tiende un puente de influencia entre un rey y su foniatra es el mismo principio que tiende un puente de influencia entre una compañía y sus clientes o un ejecutivo y sus subalternos o un padre y su hijo.

A todos nos une un solo deseo: ser valorado por el otro. Y que ese mensaje sea comunicado no es una decisión grupal. Eso lo determina cada individuo que recibe este mensaje: ya sea que la persona esté sentada del otro lado de la mesa o en medio de una multitud de tres mil personas.

En su libro original, Carnegie contaba una historia que quizá haya tocado una fibra, más que ninguna otra, en millones de lectores alrededor del mundo. No era su historia. Pertenecía a un hombre llamado W. Livingston Larned, que la llamó “Papá olvida”.

Carnegie la incluyó como aliento a todos nosotros que tan fácilmente olvidamos nuestros defectos y pasamos días criticando a los otros. Aquí se incluye desde una perspectiva diferente, no la del padre que finalmente ve sus errores, sino la del joven hijo que, con un espíritu de afirmación incondicional, ejerce un nivel de influencia que transforma a su padre para siempre.

> Escucha, hijo: te digo esto mientras yaces dormido, con una manito comprimida bajo la mejilla y los rizos rubios empapados sobre tu frente húmeda. Me he deslizado dentro de tu habitación, solo. Apenas hace unos minutos, mientras leía el diario en la biblioteca, sentí cómo me inundaba una agobiante ola de remordimiento. Con culpa, vine al costado de tu cama.

Éstas son las cosas que estaba pensando, hijo: me había molestado contigo. Te reté mientras te vestías para ir a la escuela porque te frotaste la cara en la toalla solamente. Te reprendí por no limpiar tus zapatos. Con enojo te amonesté cuando tiraste algunas de tus cosas al piso.

En el desayuno, también te encontré en falta. Derramaste las cosas. Engulliste la comida. Apoyaste los codos sobre la mesa. Untaste demasiada mantequilla en el pan. Y cuando te disponías a jugar y yo me marchaba a tomar el tren, te volviste y con la mano me saludaste y dijiste: “Que tengas un buen día, papi” y yo fruncí el seño y dije por respuesta: “¡Endereza los hombros!”. Luego empezó todo otra vez a la tarde. Mientras subía por la calle te espié: estabas de rodillas, jugando a las bolitas. Tenías agujeros en las medias. Te humillé frente a tus amigos haciéndote marchar delante de mí hacia la casa. Las medias fueron caras, ¡y si tuvieras que comprarlas tú, serías más cuidadoso! Imagina eso, hijo, ¡de un padre!

¿Te acuerdas, después, cuando estaba leyendo en la biblioteca, cómo entraste tímidamente con una especie de mirada herida en los ojos? Cuando miré por sobre mi periódico, impaciente por la interrupción, dudaste en la puerta. “¿Qué quieres?”, te pregunté con brusquedad.

No dijiste nada, pero corriste hasta mí con un salto impetuoso y me rodeaste el cuello con los brazos y me diste un beso, y tus pequeños brazos se aferraron con un afecto que Dios te hizo florecer en el corazón y que ni la indiferencia había logrado marchitar. Y después te fuiste, subiendo la escalera con tus pasitos. Bueno, hijo, fue luego de eso que el diario se resbaló de mis manos y me apremió un miedo terrible y escalofriante. ¿Qué me ha estado haciendo el hábito? El hábito de criticar, de reprender: ése era mi premio para ti por ser un

> niño. No es que no te quisiera, es que esperaba demasiado de la juventud. Te estaba midiendo con la vara de mis propios años.
>
> Y había tanto de bueno y hermoso y verdadero en tu carácter. Tu pequeño corazón era tan grande como un amanecer sobre anchas colinas. Eso quedó a la vista con tu impulso espontáneo de acercarte de pronto y darme un beso de buenas noches. Nada más importa esta noche, hijo. He venido junto a tu cama, en esta oscuridad, y me he arrodillado aquí, ¡avergonzado! Es una débil expiación; sé que no entenderías estas cosas si te las dijera en horas de vigilia. ¡Pero mañana seré un verdadero papá! Seré tu amigo, y sufriré cuando sufras, y reiré cuando rías. Me morderé la lengua cuando surjan las palabras de impaciencia. Repetiré a modo de ritual: “No es más que un niño. ¡Un niño pequeño!”.
>
> Me temo que te visualicé como un hombre. Sin embargo, como te veo ahora, hijo, acurrucado y cansado en tu camita, veo que aún eres un bebé. Ayer estabas en brazos de tu madre, tu cabeza en su hombro. Te he exigido demasiado, demasiado.

¿No es profunda la influencia que uno puede tener —incluso el más pequeño de nosotros— cuando la afirmación surge limpia de nuestra boca y clara de nuestro corazón? Todos los grandes avances y la resolución de problemas con los otros comienzan cuando al menos una de las partes está dispuesta a poner sobre la mesa lo bueno que ya hay. Desde ese lugar, es mucho más fácil saber por dónde empezar y cómo conducir la interacción hacia un final para beneficio mutuo.

3

Conéctese con los deseos intrínsecos

A principios de 2002, la revista *Time* mostró una computadora de aspecto extraño en su portada. Tenía una base pequeña y redonda unida a un brazo cromado que, sujeto a un monitor de pantalla plana, permitía inclinarlo hacia atrás, adelante, al costado, abajo o arriba, con apenas un dedo. Se llamaba iMac, y la compañía que la presentaba, Apple Computer, necesitaba con desesperación que le fuera bien para mantenerse en el negocio.[1]

Apple siempre había sido la preferida de un nicho de computación especial, de molde creativo y contrario a lo establecido. Pero en el artículo que acompañaba la historia de tapa, el presidente ejecutivo de la compañía, Steve Jobs, articuló una visión totalmente original para los consumidores.

Decía que consideraba que el futuro se encontraba en la PC como “centro digital” de videocámaras, cámaras digitales, reproductores de MP3, Palms, teléfonos celulares y reproductores de DVD. Apostaba el futuro de la compañía a la visión de un lugar donde podía consolidarse toda una vida digital. Y así, la iMac trajo un paquete gratis de software que hoy en día es sinónimo de la era digital: iTunes, iPhoto, iMovie.

Los críticos y la competencia se burlaron de Jobs. Algunos de los rivales establecidos de Apple describieron la computadora como “payasesca” y “tonta” y su visión, como “ambiciosa por demás”.

¿El público? Abrazó la visión y la vida que prometía. Y Apple Computer, ahora simplemente Apple, ha visto aumentar el precio de sus acciones un 4.856 por ciento. Su competidor más cercano ha crecido aproximadamente un 14 por ciento.

¿Por qué?

¿Será que las otras compañías de computación preferían que nadie comprara sus productos? Claro que no: todas quieren tener éxito. Todas quieren gustar mucho. Lo que persiguen es tener cada vez más influencia en forma de personas que consuman sus productos.

La diferencia es que Steve Jobs identificó algo por lo que Dale Carnegie abogó en forma reiterada: para influir en el accionar de los otros, es preciso conectar con un deseo intrínseco en ellos.

Es una verdad universal, así usted trate con niños o clientes o terneros. Un día el famoso filósofo Ralph Waldo Emerson y su hijo estaban tratando de hacer entrar a un ternero en un granero. El intento iba bastante mal. Ellos empujaban y el ternero tiraba. Ellos tiraban y el ternero empujaba.

Mientras tanto, la criada advirtió el apuro en que se encontraban, y aunque no escribía ensayos ni libros brillantes, pensó que su comprensión de algunas cosas tal vez diera solución al problema. Caminó hasta el ternero y colocó uno de sus dedos en la boca del animal. Mientras el ternero succionaba, lo condujo con suavidad adentro del granero.

¿Qué era eso que sabía la criada y que el filósofo había olvidado?

Sabía que uno de los deseos intrínsecos del ternero era alimentarse. Una vez que recurrió a ese deseo, el ternero la siguió dispuesto.

Emerson y su hijo sólo pensaron en lo que ellos deseaban: que el ternero estuviera dentro del granero así podrían comer su almuerzo. Pero al ternero, que pastaba alegremente, no le interesaba para nada descender dentro de un granero oscuro y cerrado que restringía sus opciones para la cena. Al menos, así fue hasta que apareció la criada, le ofreció uno de sus dedos y le recordó que pronto habría un poco de leche para él.

Es una excelente metáfora porque nos recuerda dos puntos clave que a menudo pasamos por alto cuando intentamos influir en los otros.

> 1. Influir requiere más intuición que intelecto. La principal diferencia entre la luminaria de Emerson y su humilde criada no tiene que ver con una capacidad intelectual diferente. Si bien Emerson era con probabilidad el más instruido de los dos, la divergencia entre ellos era de intuición. La criada tenía lo que a Emerson le faltaba.

El mundo público se precipita al atribuirles preponderancia a aquellos que ocupan posiciones elevadas para las que se requieren altos estudios y grandes aptitudes: un presidente ejecutivo, un jefe de departamento, un médico y un multimillonario. Damos por sentado que dichas personas pueden movilizar mayorías con un simple susurro y un chasquido de dedos. Pero como señala Guy Kawasaki, ex ejecutivo evangelizador principal de Apple, “si esa persona no tiene una relación profunda con las otras personas, no tendrá mucha influencia con ellas”.[2]

La verdad es que esos eminentes individuos poseen meramente condiciones de influencia por encima de la media, mientra que la forma en que ganan influencia no difiere de la del resto de las personas. La influencia no hace distinción en cuanto a educación o experiencia: sólo acude a quien deja a un lado su estatus —sea elevado e importante o bajo e inferior— y se pone en el lugar del otro. Hacerlo requiere perspicacia y espontaneidad para

leer lo que hay debajo de la superficie de una interacción. “Lo esencial —escribió Antoine de Saint-Exupéry— es invisible a los ojos.” Es una verdad que vale la pena tener en mente al tratar con las personas en quienes se desea influir. Influir en los otros no es cuestión de buscar ser más listos que ellos. Es cuestión de discernir lo que quieren de verdad y ofrecérselos en un paquete para beneficio mutuo.

“Sabe tan poco y logra tanto”, dijo una vez, maravillado, y en referencia a su jefe, Robert McFarlane, el tercero de los consejeros de seguridad nacional del presidente Reagan. Cuando Reagan “dejó Washington con más popularidad de la que tenía cuando asumió el cargo”, escribió Richard Norton Smith, logró algo que no se había hecho desde Dwight Eisenhower.[3] ¿Cómo? De acuerdo con el presidente Obama, “Reagan advirtió la avidez por el cambio y la rendición de cuentas que tenía el pueblo estadounidense… Aprovechó algo que el pueblo ya estaba sintiendo”.[4]

> 2. La influencia requiere de mano suave. Veíamos el caso de Emerson y su hijo transformados en un remolcador de guerra de cuatro manos y ocho piernas lidiando con el ternero obstinado que se resistía. No es la forma de poner de su lado a una persona. Entonces entraba en escena, en gran contraste, la criada con el dedo índice extendido, y el que antes fuera un ternero testarudo, de pronto aligera sus cascos y, dispuesto, se ciñe al índice de la criada.

Por si acaso lo olvidáramos, ésta es una imagen memorable de lo poco que debemos hacer para conducir al otro a la acción. Como recordatorio constante, el ex presidente de los Estados Unidos Dwight Eisenhower siempre tenía en exhibición en el Salón Oval un pisapapeles que, en latín, decía: “Suave de modos, fuerte de acciones”.[5] Nadie cuestiona su influencia global.

“Las acciones surgen de nuestros deseos fundamentales —escribió Harry Overstreet en su libro *Influencing Human Behavior* [en español, Influenciando en el comportamiento humano]—. Y el mejor consejo que puede darse a futuros agentes del convencimiento, sea para el trabajo, el hogar, la escuela o la política, es: primero, despierte en la otra persona un fuerte deseo. Quien puede hacerlo tiene el mundo entero de su lado. Quien no, recorre un camino solitario.”[6]

La práctica de conectar con los deseos intrínsecos se aplica transversalmente a todas las líneas industriales y fronteras internacionales. Es tan importante para un ejecutivo en energía de Holanda como lo es para un productor ejecutivo de Hollywood. Los esfuerzos interpersonales que tienen inevitable éxito son aquéllos en los que el emisor deja de dictar y comienza a descubrir los deseos del receptor. Los esfuerzos interpersonales que fracasan invariablemente, ya sea en colaboraciones corporativas, cooperaciones personales o presentaciones artísticas, son aquéllos en los que el emisor intenta indicarle al receptor lo que debe desear. Quizá el ejemplo más obvio sea el de la industria de las ventas, una industria en la que, en términos semánticos, participamos todos.

En su libro *Cuando se mata una venta*, Todd Duncan, éxito de ventas, describe los diez errores fatales que cometen los vendedores. Uno de ellos lo llama “argumentar”, y cuando no logramos conectar con las necesidades intrínsecas del otro somos igual de culpables, así nuestra profesión se llame “ventas” o no.

> El error de argumentar… es apostar el éxito de su venta a su capacidad de expresar el caso en forma convincente. Involucra dominar un monólogo y, luego, esperar que el jurado que integran sus potenciales clientes se convenza de estar de su lado. Pero… establecer un nivel

> inicial de confianza exige más que un monólogo florido. Requiere diálogo. Requiere una conversación auténtica. No hay otra forma de saber si su producto o servicio satisfará las necesidades de una persona.[7]

Luego cita al doctor Theodore Zeldin, autor de *Conversación*, cuya observación es concisa: “Una conversación auténtica enciende el fuego”.[8]

Resulta inconcebible que, a pesar de los millones de dólares invertidos cada año en desarrollo de marca y marketing, se sigue gastando mucho en los deseos o caprichos del emisor en lugar de en los deseos intrínsecos del receptor. Adoptamos en nuestra cabeza la idea de quién queremos ser y cómo queremos que otros perciban nuestro ofrecimiento, y pasamos más tiempo dando forma y lustre a esa imagen que determinando si esa imagen realmente importa a aquéllos a los que debe importar. La mayoría de los individuos y las organizaciones invierten más recursos en campañas que en conectar. Debería ser al revés.

Considere el siguiente cuadro comparativo que brinda Duncan, el cual yuxtapone las dos formas de comunicación interpersonal y lo que dicen sobre usted:[9]

Diálogo	Monólogo
Considerado	Presuntuoso
Auténtico	Falso
Transparente	Manipulador
Seguro	Con carencias
Interesado en satisfacer necesidades	Interesado en hacer dinero
Construye confianza	Construye tensión

Desde luego, conectar con los deseos intrínsecos de las personas no significa que el mundo será suyo. Baste decir que sin este enfoque los otros seguirán siendo en gran parte inabordables. Los oídos se les cerrarán y los ojos buscarán otro lugar o alguien más interesante. Y tendrán opciones infinitas en ese mismo mundo que vislumbró Steve Jobs en 2002.

Afortunadamente, la mayoría de los e-mails corporativos, *tweets* empresariales, publicaciones de marcas en blogs y campañas de avisos comerciales son monólogos cuya intención es transmitir opiniones, diferenciar marcas, lanzar productos y construir imágenes. Es precisamente por esa razón que la persona que habla en un espíritu de diálogo y descubrimiento altruista obtiene una ventaja significativa.

¿Cómo saber si usted posee esta ventaja?

En general, basta con trazar un inventario honesto de su impacto. ¿Han logrado sus empleados ascender realmente, o permanecen dentro de un ciclo de tropiezos y titubeos? Usted está confiado de que su matrimonio va mejor, pero ¿qué diría su cónyuge al respecto? Usted insiste en que los clientes están impresionados por sus nuevos productos, ¿los ingresos provenientes de las ventas concuerdan con eso? Usted dice que su marca está arrasando en el país, ¿pero qué estándar está utilizando para medir el reconocimiento de marca?

En *The Seven Arts of Change* [en español, Las siete artes del cambio], el autor David Shaner explica la diferencia entre aquellos que en verdad conectan con los deseos intrínsecos y aquellos que sólo están jugando a influir, como los niños juegan al doctor. Escribe:

> Casi todos los estudios de cambio organizacional en las últimas dos décadas indican que el 70% de las veces las compañías no logran realizar el cambio que se proponen… Para que el cambio

> organizacional pueda triunfar, primero debe darse en el nivel espiritual de los individuos que integran la organización… Todas las transformaciones duraderas deben comenzar allí porque, en última instancia, el espíritu suyo y el mío son los principales conductores de todo nuestro comportamiento.[10]

El verdadero cambio nace de un alcance interpersonal que captura la parte más profunda de un individuo. La explicación de Shane da en el clavo, y de esto él sabe algo. Durante treinta años, su compañía CONNECT Consulting ha ayudado a corporaciones multinacionales, como Duracell, Ryobi, MARC USA y SVP Worldwide, a llevar adelante esfuerzos de cambio corporativo con éxito. Sus palabras nos recuerdan que ninguna estrategia de campaña corporativa ni de comunicación interpersonal logra influencia hasta que conecta con las personas en su esencia. Éste es un principio fundamental para todos sus esfuerzos de influir en los otros, sin importar si su público es un niño de cinco años o cinco mil empleados.

Un ex secretario de Educación de los Estados Unidos una vez contó que recién después del primer año en su empleo aprendió este aspecto fundamental de la vinculación.

Estaba bastante conforme con su progreso. Había salido y dado discursos, y las personas lo habían aplaudido y le habían sonreído. Había asistido a muchas cenas y celebraciones suntuosas, y todo parecía ir sin una sola complicación. ¿Pero con qué propósito?

En Navidad, estando en casa con su familia, con tiempo para reflexionar, entendió que si bien había ocupado un lugar altamente visible y promisorio, nada en el departamento había cambiado realmente. Cinco mil empleados llegaban en horario al trabajo. Completaban la tarea que se les asignaba y se

marchaban. Había movimiento, pero pocos o ninguno estaba movilizado, dentro o fuera del perímetro de la oficina.

Quería entender por qué. Durante los primeros dos meses del año siguiente, pasó mucho tiempo en compañía de las personas que en verdad operaban el Departamento de Educación: los empleados públicos de carrera que seguían adelante sin importar el partido político que ocupara la Casa Blanca. Fue aleccionador para él llegar a advertir que si bien se encontraba en el puente, girando el volante, el volante no estaba conectado a nada debajo. Y dado que no tenía autoridad para emplear o despedir personas de las filas del servicio civil, la única forma en que podía tener influencia en lograr un avance positivo en el Departamento era ganándose a la gente. El problema es que habían visto ir y venir a muchos políticos. Al cabo, se habían cansado y se habían vuelto cínicos. Ya no esperaban obtener inspiración desde arriba.

La esposa del secretario le sugirió que la forma de ganarse a estas personas era recordarles que él tenía pasión por la educación, y hacerlo con acciones nuevas en lugar de con palabras nuevas. "Ve a las escuelas, pasa tiempo con los niños. Vende al por menor. Todos lo notarán porque ésas son las cosas que les importan realmente."

"Yo no vendo al por menor —se enfadó él—. Soy el secretario de Educación. Yo vendo al por mayor."

Su esposa, la hija de un vendedor, sonrió. "Querido —dijo—, si no vendes al por menor, nunca venderás al por mayor."

Ella tenía razón, y el secretario lo sabía.

Durante el resto del año recorrió el país, se arremangó la camisa, leyó cuentos, escuchó a los maestros y recordó lo mucho que amaba la educación al por menor. Fue una victoria personal. Fue más importante, sin embargo, el efecto que sus acciones tuvieron en sus empleados. Les revivió

la pasión: la pasión por sus tareas cotidianas, por una educación mejor, por más oportunidades para más familias. Se sintieron inspirados por el trabajo del secretario porque sus acciones habían logrado algo que los discursos y las celebraciones suntuosas no habían podido hacer. Habían tocado un deseo intrínseco de los incansables trabajadores del Departamento de Educación: el propósito. Ellos querían volver a creer. Sólo necesitaban que les recordaran que su trabajo importaba. El secretario les había proporcionado ese recordatorio, lo cual cambió el curso de las cosas en forma drástica.[11]

En el mundo vertiginoso en que vivimos es fácil renunciar al nivel de análisis del secretario. Tantas de nuestras comunicaciones digitales son de vía única que llegamos a pensar que tenemos limitadas oportunidades de descubrir la perspectiva del otro. Si bien día a día nos comunicamos cada vez con más personas, también nos volvemos más cerrados en nuestro enfoque. Nos tienta mucho más focalizarnos en cómo podemos transmitir mejor nuestras observaciones desde nuestra propia perspectiva, con rapidez, con alcance, o ambos. ¿No es, acaso, lo que vemos a nuestro alrededor?

Es fácil quedar atrapado en la lucha y olvidar aquello a lo que apuntamos: conexión, influencia, acuerdo, colaboración. Podemos comenzar a creer que la batalla se gana con mera constancia y ocasional originalidad: estrategias útiles dentro del contexto adecuado, pero muy insuficientes para ser sus únicas estrategias de influencia.

Sin embargo, este aluvión de transmisiones unilaterales posee un costado positivo que recorre todo el espectro, desde la postura de una corporación hasta el posicionamiento de un famoso. Pues hoy en día con sólo pulsar algunas teclas podemos instruirnos sobre las perspectivas y los objetivos de otras personas.

Anteriormente analizamos los peligros de utilizar el espacio digital para soltar sus quejas. La mayoría de nosotros tenemos más criterio acerca de lo que divulgamos. Revelamos lo que nos importa, aquello en lo que pensamos con frecuencia, lo que nos encantaría, gustaría y esperamos que suceda pronto. Estas mareas de detalles informativos digitales construyen un cuerpo de conocimientos que ofrece claves o incluso ventanas a nuestros deseos intrínsecos. Estos conocimientos son invalorables cuando se trata de influencia, ya que al igual que el ternero que sólo quería más comida, nos movemos únicamente hacia aquello que nos moviliza.

SEGUNDA PARTE

SEIS FORMAS DE CAUSAR UNA IMPRESIÓN DURADERA

1

Interésese en los intereses de los otros

Cuando se trata de aprender la forma más rápida de ganar amigos, ¿acudimos a la persona con más seguidores en Twitter, al blogger con la mayor cantidad de *diggs*, al vendedor más entendido o al político más poderoso?

Si bien cada uno de ellos puede presumir de numerosos seguidores, y si bien es probable que cada uno de ellos pueda ofrecer buen consejo, es posible que dichas personas no sean nuestros mejores modelos de rol. De hecho, puede que nuestros mejores modelos de rol ni siquiera sean personas. Quizá los perros lo sean.

Así hayamos salido por dos minutos o viajado por dos semanas, al volver los perros nos reciben como si fuéramos héroes. Nunca nos degradan ni se burlan de nosotros ni nos dejan plantados en una cita. Existen para ser nuestros amigos, para orbitar alrededor de nosotros como centros de su existencia. ¿Alguna vez les falta esa pura alegría por apenas estar en nuestra presencia?

Se dice que los perros son los mejores amigos del hombre por una razón. Hay historias de lealtad canina que se han convertido en leyenda. El gran poeta Byron escribió de su perro Boatswain: “Tenía todas las virtudes del

hombre y ninguno de sus vicios”.[1] Estas historias también se encuentran en nuestra época. *El año del perro* de Jon Katz y *Marley y yo* de John Grogan no son otra cosa que historias de amor escritas por hombres apenados por la muerte de sus perros.

Los perros saben por algún instinto divino que es posible hacer más amigos en minutos con un interés genuino en los otros que en meses de tratar que los otros se interesen en usted. Esto es más que una perogrullada con pelo y cuatro patas. Es un principio primario sin el cual ninguna persona puede llegar a tener verdadera tracción vincular con otra. La gran ironía de las relaciones humanas —vista, en especial, a través de la lente de un canino— es que, si bien nuestro anhelo de ser significativos en la vida de los otros debería ser muy fácil de alcanzar, complicamos las cosas: nuestra mayor lucha es contra el egoísmo, la mayor y única fuerza disuasoria de la concordia.

Que nuestro principal interés seamos nosotros mismos no es un fenómeno nuevo, como Twitter o Facebook. Es anterior a Friendster y MySpace. Precede a los teléfonos celulares, los e-mails e Internet. En los años 30, cuando Carnegie estaba escribiendo el primer manuscrito de este libro, la New York Telephone Company realizó un estudio detallado sobre las conversaciones telefónicas para investigar cuál era la palabra más utilizada. El pronombre personal “yo” fue empleado 3.900 veces en 500 conversaciones telefónicas.

Nuestro egoísmo o, más gentilmente, nuestro interés personal, puebla las moralejas de las grandes fábulas. Ícaro cae y remonta vuelo hasta adentrarse en el Sol, que derrite la cera de sus alas y lo envía en picada al océano, ya que piensa sólo en sí mismo, sin tener en cuenta los pedidos de su padre. Peter Rabbit provoca la ira del señor McGregor por no atender la orden de

su madre de no entrar en su jardín. ¿Por qué Adán y Eva desobedecieron a Dios en el Jardín del Edén? Estaban pensando sólo en sí mismos.

Este interés personal no es algo que alguien tenga probabilidad de cambiar. Es una realidad como la gravedad. Nacemos con tendencias de lucha o escape. Es decir, nuestro cuerpo de palabras y acciones tiende hacia la supervivencia. Sin embargo, con frecuencia olvidamos considerar contra quién estamos peleando realmente y hacia qué destino nos estamos dirigiendo.

Si no somos cuidadosos, nuestra defensa personal puede convertirse en un castigo personal, alejarnos de interacciones significativas y, en algunos casos, aislarnos del progreso interpersonal por completo.

Si no somos cuidadosos, el destino al que escapamos podría convertirse en una isla solitaria y aislada.

Al igual que los muros de defensa de Troya, que se volvieron la razón de su gran desaparición, podemos aislarnos hasta la futilidad interpersonal.

“Es el individuo que no está interesado en su prójimo —escribió Alfred Adler, el famoso psicoterapeuta austríaco— quien tiene las mayores dificultares en la vida y causa mayores daños a los otros. De dichos individuos brotan todos los fracasos humanos.”

Ésa es una declaración bastante audaz. Pero es una declaración que se ve confirmada en los hechos. Los mayores fracasos de la humanidad, desde los campos de exterminio de Camboya hasta el derrumbe de Lehman Brothers, son el resultado de personas interesadas sólo en ellas mismas, a quienes nada importa el daño colateral.

Éstos son ejemplos extremos, pero sus versiones cotidianas son igual de perturbadoras. El director jurídico arruinado por aceptar una coima nunca pensó en los accionistas que dependían de esas acciones para su jubilación. El atleta que ingirió drogas para mejorar su rendimiento nunca consideró

cómo sus acciones afectarían a sus compañeros de equipo, el futuro de su equipo o el deporte que decía amar. El esposo y padre sorprendido en una mentira estaba más interesado en preservar una doble vida que en proteger los corazones de su familia.

Aun así, el desmoronamiento de la supervivencia no se limita a catástrofes. Considere otra vez la cita "Es el individuo que no está interesado en su prójimo quien tiene las mayores dificultades en la vida". Adler explica simplemente que una vida centrada en uno mismo es la vida más problemática que uno puede vivir. Una vida vivida en constante lucha interpersonal. Pocos amigos verdaderos. Una influencia superficial y breve.

Puede parecer digno de aprensión encarnar este principio en una época en que somos recompensados por rumiar y transmitir nuestros intereses a todo lo ancho y alto. Pero la antigua máxima sigue vigente: "Porque aquel que se exalte a sí mismo será rebajado, y aquel que se rebaje será exaltado".[2] Nuestra eficacia con los otros es, en última instancia, una cuestión de motivo y mercadería de promoción. En última instancia, ¿por qué motivo se está comunicando y qué es lo que está promocionando? Hoy en día las personas están más informadas y, por consiguiente, son más intuitivas que nunca. La mayoría de nosotros podemos reconocer una persona cuyos mensajes buscan sólo su beneficio personal. Vemos los trucos desde kilómetros de distancia. Huimos de los abordamientos deshonestos. En cambio, gravitamos hacia lo que sentimos que es real y duradero. Acogemos a aquéllos cuyos mensajes ofrecen un beneficio mutuo.[3]

Andrew Sullivan, uno de los bloggers políticos más importantes del mundo, ha estudiado estos asuntos durante más de una década. Sullivan, quien en su momento fue el editor en jefe más joven de la historia de la venerable publicación *New Republic* fue diagnosticado VIH positivo a principios de los años 90, cuando la enfermedad todavía equivalía a una

pena de muerte. Tras dejar su puesto, se convirtió en uno de los más grandes bloggers políticos de Internet, con un sitio que durante 2003 recibió más de 300.000 visitas individuales por mes.

Una de las cosas que distinguían a Sullivan de sus pares era su interacción intencional con los lectores. Quería que su blog, *The Daily Dish*, no tratara sólo de política. Quería lectores leales y deseaba de veras saber más sobre sus seguidores.

Se le ocurrió la idea de la "Vista desde su ventana", por lo que pedía a sus lectores enviar imágenes del mundo tomadas desde sus casas. Como con casi todo en Internet, no sabía si la idea iba a entusiasmar. "Quería ver sus mundos —explicó—. Yo les estaba brindando a ellos mucho acceso a mi mundo, pero las interacciones unidireccionales acaban siendo aburridas."[4] No era un gesto menor, y pronto esto dio impulso a su relación con los lectores. Tras la introducción de esta función sociable, el trabajo de Sullivan se volvió central para la estrategia online de la revista *Atlantic Monthly*, y el tráfico de ese sitio se incrementó en un 30%. No es de sorprender que la cantidad de seguidores del blog de Sullivan se mantuviera cuando lo mudó a los sitios web de *Newsweek* y *The Daily Beast*. Las personas se sienten atraídas por aquellos quienes les importa lo que a ellas les interesa.

La ironía de este principio —interesarse en los intereses de los otros— es que su eficacia se basa en los pensamientos de los otros sobre sí mismos. Su eficacia depende del interés personal de los otros. Pueden decirse dos cosas sobre esto.

En primer lugar, el interés personal en su forma más pura es inherente a la naturaleza humana: luchar o escapar es un hecho. Este principio no niega la existencia del interés personal en las vidas de todos. En cambio, señala que cotidianamente una gran parte de las personas olvida el otro lado de la

ecuación: los demás. La mayoría lleva el interés personal al polo egocéntrico de la escala. Por lo tanto, la eficacia de este principio se encuentra directamente ligada a la escasa frecuencia con que la gente, en general, elige pensar fuera de sí misma a diario. En cambio, quien día a día elige interesarse en los intereses del otro se distingue. Recordamos a esas personas, las hacemos nuestras amigas y llegamos a confiar en ellas más profundamente. En última instancia, la influencia es un afloramiento de la confianza: a mayor confianza, mayor influencia.

En segundo lugar, el pináculo de este principio no es la total abnegación. Fíjese que el principio no dice: “Reemplace sus intereses por los intereses de los otros”. En cambio, dice: “Interésese en los intereses de los otros”, y ése es el secreto de su aplicación. Cuando incorpora los intereses de los otros a los suyos propios —no sólo para esclarecer su mercado y establecer su audiencia— descubre que sus intereses propios se ven satisfechos en el proceso de ayudar a los otros.

Tome el caso de la autora Anne Rice, que ha vendido más de 110 millones de libros en su vida. Su carrera comenzó y continuó con sus conocidos libros de vampiros de éxito sostenido, incluido *Entrevista con el vampiro*, que fue llevado al cine. Si bien es una escritora de talento único, una parte nada despreciable de su fama se ha debido al interés genuino en sus lectores. Rice responde cada mínimo correo de sus lectores. En un momento, esto implicó emplear a tres personas de tiempo completo para satisfacer la demanda.

Su interés en los otros nunca ha sido fingido para vender libros. “Mi parecer —explica Rice— es que las personas fueron muy amables y generosas en interesarse en mí. ¿Cómo podría no responder? Quería que las personas supieran que apreciaba sus cartas y las apreciaba a ellas.”[5]

Desde hace poco tiempo, Rice se encuentra también en Facebook y Twitter, lo cual le brinda un contacto más directo con sus seguidores. “¡Es maravilloso! —dijo—, hablamos de tantas, tantas cosas.”[6]

A la comunidad la llama “People of the Page” [en español, Gente de la página] y hace poco escribió: “Creo que debemos recordar que Facebook e Internet son lo que nosotros hacemos de ellos. Esta página ha logrado algo extraordinario y quizás único. Es en verdad una comunidad, infinitamente más poderosa que la suma de sus partes, y les agradezco por hacer de ella lo que es: por participar aquí en tantos debates vitales e inspiradores”.[7] Este resultado es igual de importante para el propietario de un negocio que para escritores y bloggers.

En su tratado de culto favorito, “Bass-Ackward Business” [en español, Negocio al revés], el empresario Steve Beecham admite, en resumen:

> Nunca me he considerado un empresario brillante… El país estaba experimentando una de las olas de refinanciación más importantes de todos los tiempos y… yo me subí con ambos pies. Por desgracia, el refinanciamiento se agotó mucho antes de que mis pies se mojaran. Pasé seis meses sin un contrato y cuando finalmente cerré uno fue el de la casa de mi hermano… En lugar de empezar de nuevo, me dispuse a encontrar la forma de hacer funcionar el negocio. Fue en ese momento que mi destino comenzó a dar un vuelco.[8]

Beecham ya había fracasado en dos emprendimientos comerciales anteriores —un establecimiento minorista y un emprendimiento de reciclaje — antes de su intento en el negocio de las hipotecas. Tenía razones para empacar y volver a la escuela o dejar que otra persona llevara las riendas. Resistió lo suficiente para darse cuenta de que su enfoque estaba

equivocado desde el comienzo. Estaba buscando negocios cuando debía haber buscado relaciones.

Luego, describe el encuentro inesperado, en un estacionamiento, con una celebridad que generosamente le enseñó el valor visceral de interesarse en los intereses de los otros:

> Antes de que pudiera colar otra palabra, comenzó a hacerme preguntas… ¿Dónde creciste? ¿A qué te dedicas? ¿A qué secundario fuiste? ¿Cómo se llaman tus hijos? Al irme, sentí que mi altura era como de tres metros… Y en una forma sutil y sin pretensiones, la persona había logrado elevarse en mi mente.

El encuentro le enseñó a Beecham una lección invalorable. Desde ese día, se propuso hacer preguntas consideradas a cada nueva persona que conociera y a cada contacto que no conociera mucho. “En concreto —explica—, decidí convertirme en alguien que soluciona problemas y un promotor… sin compromiso. Ése fue el momento en que mi negocio no sólo dio un vuelco, sino que por fin despegó.”

En cuestión de meses, el trabajo de Beecham se volvió una carrera lucrativa, y pronto fue tan exitoso que pasó a ser el dueño de una compañía hipotecaria que desde su comienzo ha estado a la cabeza de la industria. Quizá lo más llamativo sea que su negocio se ha sustentado, a lo largo de una década, ciento por ciento en recomendaciones. Calcula que un cuarto de las llamadas que recibe cada día no se relacionan en absoluto con la obtención de una hipoteca, algo de lo cual se enorgullece. Hay personas que llaman con preguntas como “¿Adónde llevo a arreglar mi auto?” “¿Adónde llevo a mis suegros a cenar?” y “¿A quién contacto por un seguro de vida?”.

Beecham explica que las personas lo llaman porque se ha hecho conocido, en una extensa red local de amigos, como el tipo a quien recurrir.

“No sucedió por dar seminarios gratis sobre hipotecas o montar un gran cartel con una expresión segura y confiable en mi rostro —bromea Beecham—. Sucedió ayudando a las personas, sin presionarlas para hacer negocios. Es la razón por la que Thoreau escribió: ‘La bondad es la única inversión que nunca falla’.”[9]

Este mismo espíritu de relación se encuentra al alcance de cada uno de nosotros en cada interacción. Qué simple es arrancar con la sola motivación de conocer a los otros y encontrar un problema que uno pueda ayudar a resolver o una actividad que uno pueda ayudar a promover. Ése es el sencillo secreto de lo que Beecham llama negocio al revés. Sin embargo, lo que está al revés es la forma en que la mayoría de nosotros se conduce en las relaciones comerciales.

“Te rascaré la espalda si rascas la mía.” Eso no es reciprocidad, sino trueque, una trayectoria enteramente diferente que suprime la magia. Y es la magia no adulterada lo que hace que las interacciones sean memorables. Lo que nos involucra. Se da, entonces, una confianza y un auténtico sentido de pertenencia y significado.

Hoy en día sencillamente no hay excusa para no interesarse en los intereses de los otros. Incluso si usted no participa activamente en clubes, grupos u organizaciones locales donde ocurren las interacciones cara a cara, igual existen muchísimas oportunidades de aprender acerca de las pasiones y las inquietudes de los otros. ¿Qué tal si cada día usted leyera durante cinco minutos la página de Facebook de tres amigos, las biografías profesionales de tres clientes, o los blogs personales de tres empleados a los que no se tomó el tiempo de conocer bien? Para empezar, seguramente aprendería algo sobre ellos que no sabía antes. También es probable que llegara a apreciarlos más. Quizás usted posea intereses similares, y esto es pasto para conversaciones futuras, incluso para colaboraciones futuras.

Quizás alguno esté pasando por un momento difícil, y es una oportunidad para vincularse con ellos desde el aliento y un mayor nivel de empatía. Quizá tengan un amigo en común, ¿eso no volvería la relación mucho más fácil, dado que ya hay confianza en un amigo en común en quien se ha invertido tiempo en experiencias compartidas? Uno nunca debería subestimar la importancia de la afinidad.

"Tendemos a tener aversión por aquello que no conocemos", escribió en su blog Amy Martin, fundadora de la usina de medios sociales Digital Royalty y una de las "20 mujeres con mejor marca personal de Twitter" según la revista *Forbes*, después de su primera experiencia con NASCAR.[10] "Muchas personas no comprenden, o mejor aun, no 'captan'… lo que llaman el día monótono de giros a la izquierda y peinados estilo colectivero". Sin duda, ella pertenecía a esa franja de personas antes de asistir a las 500 millas de Daytona 2011. Poco después presentó en su blog una publicación de elogio a NASCAR por lograr un nivel de genuina conexión e influencia con su base de seguidores, que es inusual en los deportes profesionales.

"Esto es lo que aprendí —escribe—. El día de la carrera, los conductores participan en sesiones de preguntas y respuestas y autógrafos con sus fans. Las 500 millas de Daytona representan el día más importante del año para NASCAR. No creo que Brett Favre charlase con miles de seguidores el día del Super Bowl. Con el mágico 'pase exclusivo' que me dieron, podía ir a donde quisiera. Me sentía incómoda de tan emocionada que estaba por tener acceso ilimitado, y por momentos hasta me preocupaba ser un estorbo para los tripulantes. Pero yo era parte de la acción, y no era la única. En pocas palabras, los fans tienen acceso."

En cuanto a por qué Martin cree que el enfoque de NASCAR representa una estrategia inteligente para cualquier deporte, ella cita las siguientes

razones:

- El acceso conduce a la conexión. (Los fans pueden firmar la mismísima pista de carreras.)
- La conexión conduce a las relaciones. (A todas las edades.)
- Las relaciones conducen a la afinidad. (No es posible fingir afinidad.)
- La af inidad conduce a la inf luencia. (Por algo NASCAR atrae a tantas marcas.)
- La influencia conduce a la conversión. (Es probable que estos fans compren cualquier cosa que les venda el conductor que admiran.)

Martin termina su publicación con un guiño respecto del alcance potencial de la conectividad genuina de NASCAR con su base de fans —150.000 fans en las gradas y 30 millones de televidentes— si acogieran las oportunidades que les brinda la era digital. “El potencial es enorme —escribe— cuando, a través de los medios sociales, se aplica este mismo acceso a una audiencia más amplia. ¿Qué tal si el mismo acceso a bambalinas disponible para los fans físicamente en las 500 millas de Daytona estuviese disponible para esos miles de millones de fans potenciales [en Facebook, Twitter y YouTube] que no están mirando la carrera por TV?”[11]

El comentario de Martin salva los dos puntos clave en materia de interesarse en los otros hoy en día:

1. Las relaciones humanas son siempre más fáciles cuando comienzan desde un lugar de afinidad.
2. El potencial de la conectividad vincular es astronómico.

En una palabra, usted debe interesarse genuinamente en los otros antes de esperar que alguien se interese en usted. “Cuando todo lo demás es equiparable —dijo el autor John Maxwell en una entrevista reciente—, las personas hacen negocios con aquellas que les gustan. Cuando no todo es equiparable, de todos modos lo hacen.” Nos gustan los individuos a los que les gustamos. Así que para gustar, debe mostrar admiración por las cosas que los otros hacen y dicen.

Muchos han aducido que la gente ya no tiene tanto interés en los otros. El enfoque de “mí” domina la forma en que pensamos, actuamos y comunicamos. Sin embargo, usted tiene muchas oportunidades de mantenerse en contacto, aprender más, mostrar interés. Con sólo cambiar una parte pequeña de lo que hace cada día, puede cambiar drásticamente la forma en que los otros perciben su nivel de interés en ellos. Con sólo cambiar su estrategia de vinculación con los clientes, puede cambiar drásticamente la forma en que el mercado percibe su compañía.

En lugar de ocuparse cada día de perfeccionar el contenido de sus medios digitales, pase tiempo relacionándose con sus amigos, colegas y clientes. Publique notas de admiración breves. Interactúe con ellos y descubra qué problemas usted puede ayudar a resolver o qué actividades puede ayudar a promover: todos respondemos al dolor y al placer, de modo que esas posibilidades existen en cada persona. Cuando usted es sincero en su esfuerzo por conectarse con los otros, es más probable que se produzca una conexión importante. La colaboración progresiva y mutuamente beneficiosa es entonces posible. Además, hoy en día, la conexión y la colaboración genuinas pueden ser muy infecciosas.

2

Sonría

Lograr que las personas concuerden en todo es casi imposible. Tomemos, por caso, a Neil Armstrong saltando en la Luna en 1969. En el Reino Unido, sólo el 75 por ciento de las personas creen que eso verdaderamente sucedió.[1] El 94 por ciento de los norteamericanos cree que sucedió.[2] En países como México, China e Indonesia, menos de un tercio de los encuestados creen que Al Qaeda tuvo algo que ver con los ataques del 9 de septiembre en la ciudad de Nueva York y en Washington D.C. En los Estados Unidos el 16 por ciento de las personas cree que las Torres Gemelas del World Trade Center fueron derribadas por explosivos colocados para tal fin, y no por aviones en llamas.[3] Cerca de la mitad de los ciudadanos de la Unión Europea cree en Dios.[4]

No obstante, sí hay algo que nos une. De acuerdo con la Academia Americana de Cosmética Dental, el 99,7 por ciento de los adultos cree que una sonrisa es un activo social importante.[5] Es una estadística difícil de refutar, incluso si no pertenece al negocio de perfeccionar sonrisas.

Gravitamos hacia las sonrisas o las risitas. Considere los videos más vistos de YouTube. Los dos primeros están dedicados a las sonrisas. Entre los más vistos del Reino Unido, Harry, un niño de tres años, y su hermano

de un año, Charlie, juegan para la cámara cuando Charlie toma uno de los dedos de Harry y lo coloca en su boca. Un momento después, Harry aúlla de dolor y quita el dedo. Todo el tiempo, Charlie sonríe. Esa sonrisa finalmente gana ya que la sonrisa de Harry regresa y las risitas continúan.[6] El otro video es de Suecia. En él, un niño sonríe, hace risitas y ríe en respuesta a los sonidos tontorrones que hacen sus padres. Son casi dos minutos de sonrisas que inducen sonrisas capaces de acalambrar el rostro.[7] Las 500 millones de repeticiones del video nos dicen todo lo que necesitamos saber. Las sonrisas envían un mensaje que nos gusta recibir.

Sonreír es innato, dice Daniel McNeill, autor de *El rostro*. Algunas clases de sonrisas, escribe, aparecen por primera vez de dos a doce horas después de nacer. Nadie sabe si éstas tienen algún contenido —McNeill supone que no—, pero según los estudios, son esenciales para la creación de lazos afectivos. Nadie discute, sin embargo, el poder de la sonrisa, sea cual fuere su origen.

McNeill observa que si bien "los jueces en los tribunales tienen igual probabilidad de encontrar culpable a gente sonriente y no sonriente, otorgan penas menos severas a las personas que sonríen, un fenómeno llamado 'efecto indulgente de la sonrisa' ".[8]

Las sonrisas también tienen un efecto de proliferación. Nicholas Christakis, un psicólogo y sociólogo de Harvard, y James Fowler, un politólogo de la Universidad de California, San Diego, con especial pericia en redes sociales, publicó un trabajo académico en el *British Medical Journal* en 2008, titulado "Dynamic Spread of Happiness in a Large Social Network" [en español, Margen dinámico de la felicidad en una red social grande]. Sabían que las emociones pueden extenderse de persona a persona durante breves momentos, en un proceso conocido como "contagio

emocional”. Pero lo que querían saber era qué tan amplia y sostenidamente se extiende la felicidad en las redes sociales.

Siguieron a 4.739 personas desde 1983 hasta 2003. Estos individuos estaban inmersos en una red más grande de 12.067 personas, cada una con un promedio de once conexiones con los otros (incluidos amigos, familiares, compañeros de trabajo y vecinos), y el estudio evaluó su felicidad cada unos pocos años utilizando una medida estándar.

Las conclusiones de los investigadores confirmaron el impacto de una persona feliz, que la sonrisa expresa directamente. Las redes sociales, concluyeron,

> contienen grupos de personas felices e infelices que se extienden hasta a tres grados de separación. La felicidad de una persona se relaciona con la felicidad de sus amigos, de los amigos de sus amigos y los amigos de los amigos de sus amigos; es decir, hasta con personas que se encuentran bastante más allá de su horizonte social. Observamos que las personas felices tienden a ocupar el centro de sus redes sociales y a formar grandes grupos de personas felices. Además, cada amigo feliz que se agrega aumenta en un 9% la probabilidad de ser feliz de una persona. En comparación, recibir un extra de 5.000 dólares en los ingresos (en dólares de 1984) aumenta en un 2% la probabilidad de ser feliz. En suma, la felicidad no es meramente una función de la experiencia personal, sino también una propiedad de los grupos.[9]

¿Pero qué hay de la vida desde 2003? Nuestros muros digitales, ahora más prominentes y siempre presentes, ¿filtran las emociones en lugar de promoverlas? ¿Puede propagarse la felicidad en un mundo de *bits* y *bytes*? La respuesta a la que se llegó es que sí: en tanto podamos ver que las personas están sonriendo.

Christakis y Fowler realizaron un seguimiento de su primer estudio investigando un grupo de 1.700 estudiantes universitarios interconectados a través de Facebook. Revisaron sus perfiles online, identificaron a los amigos más cercanos y, esta vez, estudiaron las fotografías de todos, observando quiénes sonreían en las fotos y quiénes no. Luego trazaron un mapa sobre la base de las fotos de personas sonrientes y no sonrientes. Cada estudiante estaba representado por un nodo y cada línea entre dos nodos indicaba que los individuos conectados estaban etiquetados en una foto juntos. Los estudiantes sonrientes (y rodeados de personas sonrientes en su red) fueron destacados con color amarillo. Los que presentaban un ceño fruncido (y estaban rodeados por rostros de igual expresión) recibieron el color azul. Y finalmente, los nodos verdes indicaban una combinación de amigos sonrientes y no sonrientes.

El mapa mostraba vívidamente la fuerza con la que los nodos amarillos (sonrientes) y los azules (ceñudos) se agrupaban juntos, además de que los grupos amarillos resultaban mucho más grandes y más populosos que los azules. Asimismo, los no sonrientes parecían estar "ubicados más periféricamente en la red", principalmente en las afueras del mapa.

Esto no sorprendió a Christakis y Fowler, que observaron:

> El análisis estadístico de la red muestra que las personas que sonríen tienden a tener más amigos (sonreír aporta, en promedio, un amigo extra, lo cual es bastante bueno considerando que las personas sólo tienen unos seis amigos cercanos). No sólo eso, sino que el análisis estadístico confirma que aquellos que sonríen son perceptiblemente más centrales en la red en comparación con aquellos que no sonríen. Es decir, si sonríe, tiene menos probabilidades de ubicarse en la periferia del mundo online.

En sus reflexiones finales, después de observar la gran cantidad y frecuencia de grupos de nodos que rodean a las personas sonrientes, por un lado, y los nodos remotos y salpicados en la periferia de las personas ceñudas, por el otro, escribieron: “El caso parecería ser, tanto online como *offline*, que cuando usted sonríe, el mundo sonríe con usted”.[10]

Existe una razón simple que explica este fenómeno: cuando sonreímos, les hacemos saber a las personas que estamos felices de estar con ellas, felices de encontrarnos con ellas, felices de estar interactuando con ellas. Ellas a su vez se sienten más felices de tratar con nosotros. Para una persona que ha visto a una docena de personas fruncir el ceño, poner mala cara o apartar el rostro, la sonrisa que usted ofrece es como el sol que irrumpe entre las nubes. Con frecuencia, su sonrisa es el primer mensajero de sus buenas intenciones.

Desde luego, no siempre nos sentimos con ganas de sonreír, pero si hacemos el esfuerzo, no sólo hacemos más felices a los que nos rodean sino que nos hacemos más felices a nosotros mismos. Puede que usted no sea una persona especialmente exuberante y extrovertida, pero una simple sonrisa demanda poco esfuerzo, y las compensaciones pueden ser sorprendentes.

En la última década, conforme el e-mail y los mensajes de texto han ido suplantando la comunicación oral, nos ha seducido la falacia de que vivimos en un desierto emocional. Emprendedores, empresarios y muchos profesionales hacen sus negocios con sólo un mínimo de interacción táctil. Muchos medios bidimensionales modernos nos permiten, en un momento u otro, olvidarnos de la importancia de una sonrisa.

En muchos sentidos, los textos y los e-mails de hoy son como los mensajes telegráficos de antes, que traían aparejada su propia cuota de

problemas. Un periodista una vez telegrafió al actor Cary Grant respecto de su edad. “¿ CÓMO ESTÁ DE VIEJO CARY GRANT?”, decía el mensaje.

El actor respondió: “VIEJO CARY GRANT GENIAL. ¿CÓMO ESTÁ USTED?”

Claramente, es alta la proclividad humana a los malentendidos. Agregue un poco de tecnología y éstos se vuelven casi inevitables. Si los telegramas de ayer podían ser omnipresentes, la tecnología de hoy puede resultar sofocante.

En 1929, durante el auge del telegrama, se enviaban unos 200 millones. Hacia abril de 2010 se mandaban unos 300 mil millones de mensajes de texto por día.[11] Si se suma todo el bagaje mundial cotidiano de mensajes de texto, mensajes instantáneos y publicaciones en Facebook, resulta increíble que el mundo no haya caído en la anarquía.

Bienaventuradas las sonrisas, que pueden ayudar a esclarecer nuestros mensajes más que ninguna otra cosa: incluso si toman la forma de emoticones tradicionales, que son pequeños rostros compuestos por caracteres ordinarios del teclado, diseñados para brindar el contexto necesario a nuestras comunicaciones.

Advirtiendo las limitaciones de estos símbolos, las tres compañías más grandes de telefonía celular japonesas —NTT DoCoMo, au y Soft Bank Mobile— crearon *emojis*, imágenes en color que despliegan un amplio rango de emociones y símbolos para emular mejor la experiencia cara a cara. Google ahora los ha adoptado para su plataforma de e*mail*, y son incorporados con rapidez en los iPhones. Sin embargo, si bien estos pequeños e ingeniosos símbolos son realmente tiernos, es poco probable que usted pueda utilizarlos en su próximo mensaje digital dirigido a un miembro del directorio, un empleado conflictivo o un posible cliente. Los emoticones se usan generalmente para conversaciones informales, y en esos

contextos funcionan bien. ¿Cómo podemos, entonces, sonreír en los medios y, cuando fuera necesario, mantener cierto nivel de profesionalismo en el proceso?

No cabe duda de que dejar que el otro vea su sonrisa es lo más eficaz, pero dado que tantas de nuestras interacciones hoy no son cara a cara, usted debe utilizar los recursos de modo de poder sortear los obstáculos que le impiden exhibir simpatía en el espacio digital. Puede ser más simple de lo que cree.

Fuera de los emoticones y *emojis*, existe sólo un medio en el que puede expresar una sonrisa digital: su voz, sea escrita u oral. La forma en que escribe un e-mail, el tono que utiliza y las palabras que elige son herramientas clave de simpatía y subsiguiente influencia. Sus palabras escritas son como las comisuras de su boca: se curvan hacia arriba, permanecen rectas o se curvan hacia abajo. El efecto subsiguiente —si las palabras recogen amistades e influencia— tiene mucho que ver con la trayectoria lineal de la emoción que expresan.

Sonría a través de sus palabras escritas y expresará a los otros que el bienestar de ellos es importante para usted. Usted y su mensaje tendrán las mejores posibilidades de ser recibidos. Frunza el ceño con sus palabras y a menudo los otros fruncirán el ceño respecto del mensaje y el emisor.

Estas conclusiones ciertamente no dan cuenta de esas ocasiones en que es necesario utilizar un tono más serio. Igualmente, una buena regla general es asegurarse de que la concatenación lineal del mensaje tienda hacia arriba. Siempre comience y termine con una nota positiva en lugar de una nota pesimista o distante. Entre dos personas casi siempre existe una razón para sonreír. Si no encuentra una razón, quizás entonces sea preciso esperar antes de escribir, o directamente no escribir. Igual cantidad de relaciones se han

visto dañadas por notas insensibles o viscerales que por insultos verbales o diatribas.

La razón es simple: las palabras escritas y su efecto son permanentes y, en gran parte, irrefutables. Si bien podrá defender el tono falto de tacto o negativo de su e-mail, su efecto resonador en el receptor será casi imposible de silenciar. Y hoy en día ese efecto puede multiplicarse rápidamente, dañar relaciones entre empleados, departamentos e, incluso, cadenas de valor enteras.

De acuerdo con un número reciente de la revista *Fast Company*, “las nuevas investigaciones agregan un nuevo sabor ‘Twitter’ al antiguo proverbio ‘los pájaros de un mismo plumaje vuelan juntos’, porque sugiere que los usuarios felices de Twitter tienden a agruparse entre sí”. El artículo también dice: “Más que otros muchos factores que hacen que las personas se agrupen, las personas felices o tristes tienden a comunicarse en Twitter con otras personas igual de felices o tristes”.

El equipo de investigación, que incluye al profesor de la Universidad de Indiana Johan Bollen, analizó las corrientes de *tweets* de 102.000 usuarios de Twitter durante seis meses, con lo que estudió 129 millones de *tweets*.

> El análisis utilizó algoritmos estándar tomados de la investigación psicológica para evaluar el “bienestar subjetivo” de los usuarios a partir de sus *tweets*, investigando tendencias en palabras positivas o negativas. Luego se analizaron las tendencias de agregación y se encontró que las personas más felices en general aparecen reenviando *tweets* o enviando mensajes a otros usuarios de Twitter que también aparecen felices. Lo mismo sucede con la gente infeliz.

A partir de los resultados, Bollen sugiere que un *tweet* es más infeccioso de lo que pensamos “y comunica alegría o tristeza muy eficazmente. Las

personas felices tenderían, entonces, a preferir (en promedio) usuarios felices de Twitter porque hacen eco de sus propias emociones”.[12]

El hecho es que si no puede expresar la suma apropiada de emociones positivas en una nota escrita, mejor será para usted dejar la página en blanco o, incluso, insertar un *emoji* (en detrimento de su reputación profesional). En otras palabras, hay cosas peores que ser considerado poco profesional. El objetivo es obviamente evitar el sentimiento negativo en sus palabras escritas. Esto es mayormente posible. Quizá sea hora de repensar el valor de esas aptitudes de escritura que sus maestras le insistieron serían necesarias un día. Tenían razón, después de todo.

La otra forma en que usted expresa su voz digital, sus palabras habladas, tiene pesadas implicancias también. El modo en que habla, el tono de su voz y las palabras que elige con frecuencia expresan más que las palabras mismas. Sin duda, habrá escuchado la réplica: “Sus acciones hablan tan alto que apenas puedo escuchar lo que está diciendo”. Es tan cierto como afirmar: “Su tono habla tan alto que apenas puedo escuchar lo que está diciendo”.

Afirmar que se siente complacido de hablar con una persona al teléfono significa poco si lo dice con un movimiento facial mínimo y ninguna inflexión positiva. Simplemente comunica que usted está aburrido u ocupado en algo más importante o, peor aun, que el mensaje es lo opuesto: que hablar con esa persona es una ocasión poco grata. Evitar esas situaciones comienza de la misma forma que si usted estuviera de pie frente a esa persona.

Numerosos estudios han demostrado que el acto físico de sonreír, incluso al teléfono, mejora, de hecho, el tono en que se expresan sus palabras. No es coincidencia que uno de los principios del habla, el canto y la locución que todos los instructores enseñan a sus estudiantes es que la voz suena más

agradable, más atrayente y más convincente cuando uno sonríe. En otras palabras, se logra transmitir una sonrisa a través de los cables sin importar si la persona ubicada en el extremo receptor puede ver su rostro o no.

Cuando se persigue el tipo de influencia que conduce a cambios positivos, no es posible eludir la puerta de las relaciones humanas saludables. Una sonrisa abre esa puerta, sea visible, escrita o verbal.

Rosalind Picard es una profesora del Laboratorio de Medios de MIT, conocida internacionalmente por su libro *Affective Computing* [en español, Comunicación afectiva], acerca de dar cualidades emotivas a la tecnología para ayudar a las personas a comunicarse más eficazmente. Los avances que destaca son asombrosos: máquinas con "rostros" que pueden responder apropiadamente a críticas o halagos, aliento o retos.[13]

Desde luego, estas máquinas responden meramente a comandos preprogramados, lo cual es parecido a la forma en que una pantalla de computadora responde cuando se pulsa una tecla. Estas máquinas imitan gestos físicos, palabras y el tono verbal, pero no sienten. Cabe destacar que son los humanos los que programan esta tecnología. Este solo hecho es prueba convincente de lo bien que conocemos las respuestas amables a los gestos, las palabras y el tono de los otros. Estamos configurados de la misma forma en que configuramos nuestra tecnología, basta apretar el botón "Reinicio" de las emociones.

El experto en medios Chris Brogan escribió en su blog:

> Existen dos clases de personas, las que consideran que las computadoras/Internet/botones están conectados a seres humanos y sensibles, y las que piensan que sólo es algo online y que no hay conexión. Eso es lo mismo que decir que el teléfono es sólo algo en lo que se habla y que no hay emociones allí tampoco. No es sólo online.

> Las personas sí tienen sentimientos que asocian con estos lugares “a la distancia”.
>
> Sí, las personas reaccionan de forma exagerada. Estamos de acuerdo en eso. Pero desestimar emociones sólo por el medio en que se expresan sería como desestimar cartas, teléfonos, fotos, etc. Muchas cosas suceden en la distancia y, sin embargo, son importantes.
>
> Creo que definitivamente existen dos modos de pensar, y que teniendo en cuenta lo expuesto, es algo que muchas veces describe/determina que una parte o la otra se sienta incomprendida. Sólo recordar este pequeño detalle y determinar con cuál de los dos tipos de persona está tratando [y con qué tipo los otros lo identifican a usted] puede mejorar las cosas.[14]

Parecería que las emociones son los regalos (y cargas) sin límites que acarrean las personas. Esto puede alentar o desalentar. Su boca tiene mucho que decir respecto de su elección.

Alguien una vez dijo que una sonrisa

> no cuesta nada, pero da mucho. Enriquece a aquellos que la reciben, sin empobrecer a aquellos que la dan. No requiere más que un momento, pero su recuerdo a veces dura para siempre. Nadie es tan rico ni fuerte para prescindir de una sonrisa, y nadie es tan pobre para no enriquecerse con ella. Sin embargo, una sonrisa no se puede comprar, rogar, tomar prestada o robar, ya que es algo que no es de valor para nadie hasta que se regala. Algunas personas están demasiado cansadas para dar una sonrisa. Déles una de las suyas, pues nadie necesita una sonrisa tanto como aquel que ya no tiene más para dar.[15]

Sonría. Aumenta su valor nominal.

3

Reine con los nombres

El 10 de marzo de 2010, un comunicado de prensa se deslizó por los cables de Quinn Emanuel Urquhart Oliver & Hedges, una de las 100 principales firmas de abogados de la guía directorio *American Lawyer*. John Quinn y Eric Emanuel, que habían fundado la compañía hacía veinticinco años, estaban designando un nuevo socio: Kathleen M. Sullivan.

Sullivan, una de las litigantes más importantes de la nación y ex decana de la Escuela de Leyes de Stanford, había obtenido sus credenciales en Cornell, Harvard Law y Oxford. Había sido profesora de la primera dama Michelle Obama en Harvard, y era universalmente valorada por su talento, sagacidad y facultades legales. Sus adversarios conocían lo severa que era como contrincante en un juicio. Su nombramiento era bien merecido.

Las firmas de abogados, al igual que todas las compañías, realizan cambios en sus negocios de tanto en tanto. Los asociados van y vienen, y también los paralegales y asistentes. La renovación de socios es mucho menos frecuente, pero en absoluto extraordinaria.

¿Por qué este nombramiento, en particular, era tan importante?

Kathleen Sullivan no sólo fue nombrada socia: pasó a ser una socia con nombre. En adelante, la firma pasaría a llamarse Quinn Emanuel Urquhart

& Sullivan. Ser un socio con nombre en una firma de abogados es notable, mucho más cuando ésta es prestigiosa. Pero lo que hizo de la designación de Sullivan un caso excepcional fue que de pronto se convirtió en la primera mujer en ser socia con nombre en una de las cien firmas de abogados más importantes de los Estados Unidos.

Desde 1870, cuando Ada H. Kepley se convirtió en la primera mujer en graduarse de una escuela de leyes, hasta 2010, ninguna otra firma líder había hecho espacio en su puerta para el nombre de una mujer. Pero eso había terminado. Al aceptarse un nombre, se rompió una barrera.

Quinn escribió: “Su inclusión en el nombre de la firma refleja la integración de nuestros bufetes de juicio y apelación y nuestras fortalezas como firma de abogados de nivel nacional”. Hay poder en el nombre de una persona. Más que una palabra, es el símbolo verbal de algo mucho más profundo y más significativo. Éste no se limita a casos pioneros como el de Kathleen Sullivan.

En la literatura antigua y moderna, el nombre de una persona nunca ha sido meramente un mote: más bien ha sido una revelación de carácter, personalidad y destino. Apollo, Abraham y Ático; Cosette, Scarlett, Cenicienta y Pollyanna. En tiempos romanos, el nombre estaba tan estrechamente asociado a la identidad de una persona que cuando se borraba del registro cívico el nombre de un delincuente, éste perdía todos los derechos de ciudadanía. Aun hoy, algunas tribus en África creen que el nombre de pila de un individuo es la fuerza primordial que determina sus habilidades, decisiones y, finalmente, su destino de vida.

¿Hay alguna razón para creer que el nombre de una persona es menos importante hoy en día? Quizá lo sea más, sobre todo en el contexto comercial. Y esto representa oportunidades y problemas.

En la era digital, los nombres son como los logos de las compañías, que identifican no sólo quién uno es, sino también lo que uno representa: gustos y aversiones, los sí y los no. Los cientos de millones de bloggers, usuarios de Twitter y Facebook seguramente desean hacer oír sus voces, pero también desean dar a conocer sus nombres. Twitter y en especial Facebook han hecho más que simplemente hacer un aporte a una economía basada en la información: han creado también una nueva forma de economía basada en los nombres, en la cual se nos conoce en general por el nombre que convertimos en marca y campaña para el mundo. Esta clase de reconocimiento ahora puede capitalizarse, desde luego, dando un nuevo significado a la designación "nombres conocidos".

En Twitter y en los blogs, el valor comercial de una persona está en proporción con la cantidad de nombres que lo siguen. A medida que los seguidores se incrementan, los contratos de publicación, los acuerdos de publicidad y los convenios de respaldo aumentan no sólo en viabilidad, sino también en valor. Ree Drummond, una de las cien bloggers líderes de Technorati, es un gran ejemplo de esto.

Siendo una graduada de la Universidad de California, Los Ángeles, con grandes planes para ejercer el derecho en una gran ciudad, conoció a su esposo estilo "hombre Marlboro" cuando se encontraba en un "breve descanso" en Oklahoma, según sus palabras. Los planes de ir a la escuela de derecho de Chicago se fueron por la ventana, y se mudó a la estancia de cuatro generaciones de su esposo, donde asumió el nuevo mote de "mujer pionera".[1] Drummond comenzó a escribir un blog en 2006 como una forma de mantener informados a sus amigos y familiares acerca de su vida inesperada, aunque gratificante. Hacia 2009 tenía unos dos millones de lectores y un tráfico en su sitio que alcanzaba los ocho dígitos por mes. Hacia 2010 tenía dos lucrativos contratos de libros, dos éxitos de venta

seguidos en el periódico *The New York Times*, y estaba ganando aproximadamente un millón de dólares al año sólo en ventas por anuncios en su blog.[2]

Es obvio que nuestros nombres pueden tener valor hoy en día, pero aunque estemos tentados a olvidarlo, los nombres de los otros pueden conducir a un éxito mayor. Dave Munson, fundador de la compañía Saddleback Leather, lo sabe muy bien. Trabajaba como profesor de inglés voluntario en México cuando encargó su primer bolso de cuero, con un diseño que dibujó para un artesano local. El bolso cosechó tanta atención en las calles de su ciudad de Portland, Oregon, que decidió regresar a México de inmediato y encargar otros. Un mes después regresó a Portland con ocho bolsos y los vendió en tres horas desde el portaequipajes para safari de su viejo Land Cruiser. Había nacido la compañía Saddleback Leather, y con ella el objetivo de "dar amor a las personas de todo el mundo confeccionando diseños en cuero, funcionales, resistentes y de altísima calidad".[3]

¿Su secreto? Munson con frecuencia realiza llamados a sus clientes desde su teléfono celular y responde preguntas online desde su teléfono o e-mail. También viaja a México varias veces por año para estar en contacto con los artesanos del cuero locales que siguen confeccionando sus carteras. Las visitas no son estilo teatral. "Abrazo a los trabajadores y les pregunto acerca de ellos —explicó en una entrevista reciente—. Cuando comencé a hacer los viajes, recuerdo lo sorprendidos que estaban esos hombres de que los llamara por su nombre y me sentara con ellos y conversáramos sobre sus vidas personales. A uno de ellos se le llenaron los ojos de lágrimas. Y al verlo, a mí también."[4]

Munson no comparte estas historias personales en su blog o en su material de marketing porque considera que prometer hacer algo es distinto

de simplemente hacerlo. Saddleback tiene el orgullo, dice, de continuar siendo un negocio familiar a pesar de vender productos de cuero por un valor de millones de dólares al año. “He escuchado historias terroríficas sobre muchos negocios pequeños y exitosos que, conducidos por la codicia, tratan de volverse gigantes y fracasan —escribe Munson en su blog—. Nosotros no somos así. Seguiremos manteniendo con amor a la familia de propietarios del cuero que somos. Cotidianamente me recuesto en la cama con mi linda esposa y hablamos de los distintos propietarios de bolsos con los que hemos estado dando vueltas. A nosotros nos gusta conocerlos por su nombre.”[5]

Es este nivel de toque personal —poner el nombre de las personas por delante de los nombres de los productos y las ganancias— lo que hace que uno sospeche que Saddleback Leather seguirá existiendo tanto como rezan algunos de sus bolsos de cuero, que llevan la leyenda: “*They’ll fight over it when you’re dead*” [en español, Resistirán aun cuando estés muerto].

Las oportunidades de que los otros nos conozcan y de conocer a los otros son, en última instancia, dos caras de una misma moneda. Por un lado, está la construcción de una marca o *branding*: su presentación ante los otros. Y por el otro, está la construcción de relaciones: la interacción entre usted y los otros. Lo interesante es que puede saltarse el primero e igual tener éxito. Si usted es muy bueno construyendo relaciones, sus interacciones con los otros harán nacer su marca y la sostendrán. Por el contrario, no es posible mantener el éxito únicamente con *branding*. No se puede construir su propia marca o la de su negocio y luego saltarse el paso de construir relaciones. En última instancia, los negocios aún tratan acerca de una persona que se relaciona con otra. El señor Bates de Watkinsville, Georgia, experimentó esto en forma directa.

Bates es el dueño de un negocio que siempre lleva a los mejores proveedores que lo visitan de otras ciudades a Bone's, un famoso restaurante de Atlanta ubicado a unos ciento veinte kilómetros de distancia. Su lealtad, sin embargo, no se debió al exquisito menú del lugar, cuya marca estaba tan bien construida como cualquier otra de los Estados Unidos. Comenzó con un mozo llamado James.

Una tarde en que Bates y un proveedor se acomodaban en una de las mesas, James se acercó enseguida. "Hola, señor Bates —dijo—. Gracias por elegir Bone's. Es un placer tenerlo de vuelta."

Por cómo Bates lo describe, no fue un momento insignificante. "Modificó mi experiencia sobre salir a comer, y grabó el restaurante en mi cabeza. Había comido allí sólo una vez antes —hacía seis meses— y James no sólo sabía mi nombre, sino que se tomó el trabajo de averiguar que ya había estado allí. Yo no era en absoluto un habitué del lugar, pero su pequeño gesto me hizo sentir como si lo fuera. Era como si el antiguo adagio acerca de 'tratar a una persona como la persona que usted quiere que sea' se volviera realidad."

Para ser un gesto tan pequeño, reportó grandes dividendos. "Ahora no llevo a mis proveedores a ningún otro lado", dice Bates. Y a juzgar por la popularidad de Bone's, parecería que muchos clientes comparten su sentir.

Éste es el principal beneficio comercial de recordar los nombres de las personas: ellas se acuerdan de usted. La otra cara de la moneda no sería un lugar muy envidiable para estar.

Una de las primeras lecciones que aprende un político es ésta: "Recordar el nombre de un votante es habilidad política. Olvidarlo es inconsciencia". Es una característica que une a la mayoría de los grandes líderes de la historia. Desde Lincoln hasta Churchill, y hasta Bonaparte, estos hombres encontraron la forma de memorizar los nombres de las personas con

sorprendente constancia. Al hacerlo, recordaron, a sabiendas o no, un famoso dicho de Emerson: “Las buenas maneras están hechas de pequeños sacrificios”.[6]

Cuando se trata de no olvidar nombres, algunos sacrificios pueden ser necesarios. Napoleón III, emperador de Francia y sobrino del gran Napoleón Bonaparte, afirmaba que podía recordar el nombre de cada persona que conocía a pesar de todos sus deberes reales.

¿Cómo? Si no escuchaba el nombre con claridad, decía “Lo lamento, no entendí el nombre claramente”. Luego, si era un nombre inusual, decía “¿Cómo se deletrea?”.

Durante la conversación, se tomaba el trabajo de repetir el nombre varias veces y trataba de asociarlo en su mente con las características, la expresión y la apariencia general de la persona. Si el nombre era de especial importancia para él, lo escribía más tarde en un trozo de papel, lo miraba, se concentraba en él, lo fijaba en forma segura en su mente, y luego rompía el papel. De esta forma lograba obtener una impresión tanto visual como sonora del nombre.[7]

Nuestros desafíos hoy en día son mucho mayores que los de Napoleón. Numerosos estudios muestran que lo único que resulta peor que la televisión para nuestra capacidad de concentración es Internet. Una marea de *tweets* de 140 palabras, noticias de Facebook, e-mails, mensajes instantáneos y páginas web está comenzando a reconfigurar nuestros cerebros.

El número de mayo de 2010 de la revista *Wired*, del escritor Nicholas Carr, reveló que un profesor de la Universidad de California, Los Ángeles, había descubierto que sólo cinco horas en Internet bastaban para redireccionar los caminos neuronales de las personas. Carr observó:

> Decenas de estudios realizados por psicólogos, neurobiólogos y educadores apuntan a la misma conclusión: cuando nos adentramos en el ámbito online, ingresamos en un ambiente que promueve la lectura ligera, el pensamiento distraído y apurado, y el aprendizaje superficial. Aun cuando Internet nos brinda fácil acceso a una vasta cantidad de información, está convirtiéndonos en pensadores cada vez más banales, lo cual está cambiando, literalmente, la estructura de nuestro cerebro.[8]

En 2010 el famoso crítico de cine Roger Ebert anunció en su blog: "Existe una impaciencia demasiado voluble en nuestra sociedad hoy en día".[9] Tiene razón. Pero esa realidad no es excusa para olvidar los nombres de las personas. En cambio, nos presenta un desafío. En tiempos en que resulta cada vez más difícil para un creciente número de personas recordar nombres, los que sí los recuerdan tienen una enorme ventaja.

¿Cómo?

Hay algunas formas fáciles de hacerlo. En lugar de optar por saludos huecos o truncados como "Hola" o "Qué tal", que su saludo de siempre utilice el nombre de la persona: "Querido Robin" o "Buen día, Robert". Cuando lo haga, ejercite la técnica de Napoleón y visualice el rostro de la persona. Si ha tomado el consejo de capítulos anteriores y buscó interesarse en los intereses de los otros, imprima en su mente esos intereses también. "Robert está casado y tiene tres hijas, y le gusta leer a Ernest Hemingway". Es un ejercicio simple que no sólo le ayudará a saludar a Robert por su nombre la próxima vez que interactúe con él, sino que también ayudará mucho a que usted pueda verlo sistemáticamente fuera de un contexto meramente transaccional.

Un breve consejo respecto de este punto: antes de utilizar los nombres de las personas, asegúrese de aprenderlos en el contexto correcto. Hoy en día la mayoría de las personas usan más de un nombre. El celebrado emprendedor Richard Branson es "Richard" para muchos amigos, pero también es "señor Branson" para muchos conocidos y "Sir Richard" para muchos compatriotas británicos. Si bien somos una sociedad mucho menos formal en general, utilizar el nombre de la persona fuera de su contexto es una buena forma de iniciar una relación con el pie izquierdo. ¿Susan o Suzie? ¿Ben o Benjamin? ¿Jacqueline o Jackie? Lo mejor es evitar adivinar.

No llame a Richard "Richie", "Rich" o "Dick" en un e-mail a menos que haya sido presentado de esa forma, él le haya pedido que utilice ese nombre, o se refiera a sí mismo con ese nombre en un correo de voz, mensaje de texto o e-mail enviado a usted. Si nunca los han presentado y nunca han mantenido correspondencia, haga la tarea y averigüe cómo lo llaman las personas en su misma posición de relación. No tome en cuenta cómo le dicen sus amigos de Facebook o Twitter: en este punto usted no es todavía su amigo y no se ha ganado el derecho de llamarlo con un nombre más informal. En cambio, revise la forma en que él se refiere a sí mismo en su sitio web o blog. Si hay algún artículo escrito sobre él o en el que se hace referencia a él, utilice ese nombre.

Debemos recordar que una persona está más interesada en su propio nombre que en todos los otros nombres de la Tierra juntos. Recuerde ese nombre, utilícelo con facilidad, y habrá hecho un cumplido sutil y muy efectivo. Olvídelo o deletréelo mal, y se habrá agenciado una filosa desventaja.

Si bien muchos eligen la alternativa más segura y llaman a la persona con términos como "hermano", "señora" y "señor", usted puede congraciarse con la persona tomándose el tiempo no sólo de recordar su nombre, sino de

utilizarlo. Muchos de los escollos que más tememos en los saludos pueden evitarse fácilmente con unos minutos de investigación. ¿No merece la pena tomarse unos pocos minutos de su tiempo si eso significa destacarse del resto, si implica causar una impresión mejor que la de otras personas?

Si usted desea que otros recuerden y utilicen su nombre, esa pequeña inversión es necesaria. Las personas escuchan todo tipo de nombres durante el día: de personas, de compañías, de marcas, de calles y de negocios. ¿Qué hará que su nombre se destaque? En gran parte, las emociones que las personas asocian con él. Si usted no es más que otro mozo de un restaurante de Atlanta —un área metropolitana de más de cinco millones de personas —, usted no será más memorable que los números en la placa de su auto o el color de su camisa. Será poco lo que su nombre pueda hacer para disparar emociones que conecten a los otros con usted. No es una coincidencia que Bates haya recordado fácilmente el nombre de James luego del primer encuentro. Bates calcula que come afuera unas doce veces al mes. Cuando se le pregunta si recuerda los nombres de otros mozos, él contesta: “Hay días en que apenas recuerdo el mío”.

Deberíamos tener siempre presente la magia contenida en el nombre de alguien y darnos cuenta de que esa palabra es propiedad única y absoluta de la persona con la que estamos tratando, y de nadie más. Es su marca registrada. Después del don de la vida, el nombre de una persona es el primer don que recibió. Cuando esta palabra se utiliza en la conversación, la información que estamos analizando o la conexión que estamos buscando asume un significado mayor.

Quizá el consultorio de un médico brinde la mejor prueba de esto. Existe actualmente un debate en el mundo de la medicina acerca de cómo y cuándo deben utilizarse los nombres de pila. ¿Emplear el nombre es personalizar demasiado interacciones que es mejor mantener en un campo

más profesional? ¿O sería útil para el proceso de sanación y curación y, especialmente, para el proceso de conversar pronósticos médicos muy difíciles?

Parece que la mayoría de los médicos creen que el profesionalismo es importante y que es mejor no usar los nombres de pila. Sin embargo, los consultorios médicos son tradicionalmente lugares donde las personas se sienten deshumanizadas. Son carpetas y casos, no son rostros y sentimientos. Con frecuencia, sus nombres son pronunciados mal o son confundidos, directamente, y sólo sirven para destacar una desconexión peligrosa en potencia.

Un médico de alto perfil decidió revertir la tendencia.[10] El doctor Howard Fine es el jefe del programa de neurooncología de National Institutes of Health. En su carácter, realiza investigación de origen, controla y distribuye todos los fondos de NIH, y es el médico práctico de todos los pacientes con cáncer cerebral que van a verlo: gratis, dado que es un programa del gobierno.

Cuando los pacientes lo visitan por primera vez, están mayormente desesperanzados. Han visto las estadísticas en Internet. Han oído historias tétricas. Para el doctor Fine, parte de su trabajo es restablecer la esperanza, la esperanza responsable. La forma en que utiliza los nombres cumple un papel protagónico en ese proceso.

Estima que ha visto a más de veinte mil pacientes a lo largo de los años, y una de las formas en que ha elegido interactuar es presentándose como “Howard Fine”, sin la designación de “doctor”. Desde allí, sus pacientes se ven alentados a llamarlo por su nombre. Eso lleva la relación a otro plano; uno en el que él ya no es un doctor distante que se ocupa de no dejarlos morir: es un amigo con altos estudios, sabio y confiado, y un firme defensor que luchará por su completa recuperación. Su negocio no es decir mentiras

dulces. En cambio, entiende que, para sus pacientes, es tanto importante como penoso compartir datos y que, por eso, establecer una buena relación de comunicación con ellos es esencial para su bienestar. Más que un médico, los pacientes con tumor cerebral necesitan un consejero confiable que comprenda. Esto se logra más fácilmente cuando el médico se coloca en el mismo nivel que ellos: otro ser humano con un gran deseo de vivir.

Sería fácil para un médico prominente buscar poder en la designación de "doctor". Pero según uno de los jefes de National Institutes of Health, gran parte de lo que hace del programa de Fine la joya de la corona es que reconoce que los primeros nombres son más poderosos y significativos que las distantes jerarquías o títulos conferidos. Es la razón por la que Carnegie insistía en que los nombres son "el sonido más dulce e importante en cualquier idioma".

4

Escuche durante más tiempo

¿Cómo se obtiene el empleo, se logra el cliente, se aumenta la influencia y no se pierden 180 millones de dólares en el mercado de capitalización? Escuchando.

En marzo de 2008, los miembros de una banda musical independiente poco conocida de Canadá iban camino a Nebraska para realizar un recorrido turístico de una semana. La primera escala del vuelo de United Airlines se realizó en Chicago. Mientras los jóvenes se aprestaban a descender del avión, escucharon a una mujer detrás de ellos exclamar: "¡Están revoleando guitarras ahí afuera!". Con la nariz aplastada contra la ventanilla, lo vieron con sus propios ojos. La señora tenía razón: eran sus guitarras las que volaban por el aire hasta caer en el carro de equipaje.

Una de esas guitarras, una Taylor de 3.500 dólares, pertenecía al cantante principal de la banda, Dave Carroll, que enseguida intentó decirle a una auxiliar de a bordo lo que estaba sucediendo.

En su sitio web, Carroll cuenta que ella le respondió cortante: "No me lo diga a mí, dígaselo al agente principal que está allí afuera".

Entonces salió, y allí otro empleado tampoco se tomó el tiempo de escuchar su queja. Una tercera empleada lo rechazó diciendo: "Pero,

querido, ésa es la razón por la que le hacemos firmar la renuncia de derechos". Carroll le dijo que no había firmado nada y que, por cierto, no existía renuncia para excusar lo que muchas personas habían visto en el avión. Entonces ella le pidió que esperara hasta Omaha para hablar con alguien.[1]

Como era de esperar, cuando abrió el estuche de la guitarra, descubrió que había quedado muy dañada. Allí comenzó una odisea de un año en que Dave Carroll trató de lograr que alguien en United Airlines lo escuchara.

Durante esos doce meses, todos los empleados de United con los que habló le dijeron qué hacer, pero ninguno se molestó en escucharlo. En un punto, le aconsejaron que llevara la guitarra a Chicago para una inspección. Hacía mucho que había regresado a su hogar en Canadá, a unos mil quinientos kilómetros de distancia.

En ese tiempo, Carroll había mandado a arreglar la guitarra por 1.200 dólares. Era un músico profesional y necesitaba su principal herramienta de trabajo. Pero el sonido ya no era el mismo.

Le dijo a United que se conformaría con el pago de la factura por la reparación. Su pedido cayó en oídos sordos.

Pero un compositor de canciones que viaja siempre tiene dos cosas: algo que decir y una forma de decirlo. Si United se negaba a escuchar, quizá su público sí lo hiciera.[2]

Carroll se sentó y escribió una canción llamada "United rompe guitarras", y el 6 de julio de 2009 cargó un video del tema en YouTube. Esperaba un millón de visitas en el primer año. La gente lo escuchó más de lo que había previsto: dos semanas después de su debut, tenía casi cuatro millones de visitas. En cuestión de días, *The Times* de Londres reveló "la tormenta de malas relaciones públicas provocó que el precio de las acciones de United Airlines sufriera una pérdida de sustentación a mitad del vuelo y

cayera un 10%, lo cual costó a los accionistas 180 millones de dólares. A propósito, esa suma le hubiera comprado a Carroll más de 51.000 guitarras de reemplazo”.[3]

El poder de escuchar es el poder de modificar corazones y mentes. Aun más trascendental, es el poder de dar a las personas lo que más desean: ser escuchadas y entendidas.

El fundador de Seesmic Loïc Le Meur sostiene que la idea misma de montar una campaña de anuncios online está demodé. La clave para todas y cada una de las compañías se encuentra en un “programa de compromiso a largo plazo” que facilite la escucha a los clientes.[4]

Sin embargo, las campañas de anuncios online tienen gran potencial. Pueden ofrecer un perfil demográfico como ningún otro medio. ¿Su compañía busca una programadora de veintitrés años a quien le guste tejer cestos? Seguramente hay un lugar donde encontrarla. Esa construcción de perfiles ha sido durante mucho tiempo el sueño de los publicistas de todas partes. ¿Cómo podría no funcionar algo así?

No funciona, dice Le Meur, porque sencillamente generar impresiones o exposición no es la forma en que funciona el mundo.[5] Más bien, funciona a través de la escucha y la construcción de confianza. Éste es un proceso lento, pero que siempre da frutos.

Durante las horas más oscuras de la Guerra Civil, Lincoln escribió a un viejo amigo en Springfield, Illinois, pidiéndole que fuera a Washington. Lincoln le dijo que tenía ciertos problemas que deseaba discutir con él. El viejo amigo llegó a Washington lo más pronto que pudo. Lincoln le habló durante horas sobre lo conveniente de emitir una proclamación para la liberación de los esclavos. Repasó todos los argumentos a favor y en contra de semejante paso, y luego leyó cartas y artículos periodísticos, algunos que lo acusaban por no liberar a los esclavos y otros por temor a que los

liberara. Tras la prolongada conversación, Lincoln le estrechó la mano a su viejo amigo, dijo buenas noches, y lo envió de regreso a Illinois sin jamás preguntarle su opinión. Lincoln fue el único que habló. Pero la conversación parecía haber esclarecido su mente.

"Parecía sentirse un poco más aliviado tras la conversación", dijo su viejo amigo. Lincoln no había buscado consejo. Había buscado a alguien confiable y comprensivo que lo escuchara, en quien pudiera descargarse. En última instancia, es lo que deseamos todos en un momento u otro. La pregunta es si usted posee suficiente criterio para ser un alivio de las cargas de los otros.

Cuando el presidente Coolidge pasó a ser vicepresidente, Channing H. Cox lo sucedió como gobernador de Massachusetts y fue a Washington para visitar a su predecesor. Cox se quedó impresionado por el hecho de que Coolidge era capaz de atender una larga lista de visitantes cada día e igualmente terminar su trabajo a las cinco de la tarde, mientras que Cox se veía con frecuencia retrasado en su despacho hasta las nueve en punto de la noche. "¿Cómo puede ser esta diferencia?", preguntó Coolidge. "Usted replica", dijo Coolidge.[6]

El poder de escuchar, como el de sonreír, es fuerte. Cuando usted escucha bien no sólo deja una impresión instantánea, también construye un puente sólido para una conexión duradera. ¿Quién puede resistirse a estar con una persona que suspende sus pensamientos para valorar los de uno?

Pocas personas en épocas modernas han escuchado tan bien como Sigmund Freud. Un hombre que lo conoció en una oportunidad describió su forma de escuchar:

> Me impactó con tanta fuerza que nunca podré olvidarlo. Tenía cualidades que nunca he visto en ningún otro hombre. Nunca había

> visto tal concentración de atención. Nada de eso sobre una "mirada que penetra almas". Sus ojos eran suaves y de genio. Su voz era baja y amable. Gesticulaba poco. Pero la atención que me dispensó, su apreciación de lo que yo dije, incluso cuando lo dije mal, fue extraordinaria. No tiene idea de lo que significa ser escuchado de esa forma.[7]

Algunos podrán argüir que personas como Freud, Lincoln y otros, pertenecientes a una época pasada, lo tenían más fácil. Su mundo era más pequeño y, ciertamente, más controlado. Hay algo de verdad en ese argumento, pero nada que sirva de excusa.

Sí, nuestra época es mucho más inabarcable e indomable, pero lo es a causa de nosotros. Y por lo tanto, podemos hacer que esas características operen a nuestro favor. Es una lástima que muchos todavía no lo hayan entendido.

Si bien nuestro círculo de influencia gravita, como un globo, mucho más allá de nuestros vecinos y compañeros de trabajo para abarcar, principalmente a través de Facebook, gran parte de nuestra historia vincular, semejante red de cientos, si no miles, de individuos resulta abrumadora para la mayoría. Y sin embargo, aunque la cantidad de personas a las que podemos escuchar se ha extendido, la cantidad de personas a las que en realidad escuchamos está disminuyendo.

Un estudio reciente publicado en la revista especializada *American Sociological Review* revela que los individuos están más aislados socialmente hoy que hace veinte años:

> En términos generales, la cantidad de personas que los estadounidenses tienen en su círculo íntimo de confidentes se ha reducido de tres a dos… Mientras que en 1985 tres cuartos de los

> encuestados dijeron tener un amigo en el que podían confiar, en 2004, sólo la mitad expresó que podía contar con ese apoyo. El número de personas que dijo que podía contar con un vecino como confidente se redujo a la mitad, de un 19 por ciento a un 8 por ciento.[8]

"No estamos diciendo que las personas están completamente aisladas", dice Lynn Smith-Lovin, un sociólogo de la Universidad de Duke que colaboró en la realización del estudio. "Pueden tener seiscientos amigos en Facebook… y enviar e-mails a veinticinco personas cada día, pero no conversan de temas importantes en lo personal."[9]

Existe hoy, más que cuando este libro se publicó por primera vez en 1936, una urgente necesidad de personas que se tomen el tiempo de escuchar, que resistan "la voluble impaciencia" tan corriente en nuestra época y hagan que las personas sean más importantes que el progreso. Por supuesto, es absurdo creer que puede lograrse progreso sin la fidelidad de otras personas, pero a menudo no lo vemos hasta que otros nos lo hacen saber: con sus ojos, con su silencio, con sus billeteras cerradas.

Existen pocos consejos nuevos que puedan crear una mejor escucha personal o corporativa. Pero existe un principio que, de aplicarse diariamente, puede reconectarlo con los otros en un nivel perdurable: la presencia. Un embajador espiritual una vez enmarcó este principio de esta forma: "Donde sea que esté, esté allí completamente".[10]

John, un aspirante a escritor político, comprendió este principio mucho antes en su vida que sus pares. Sostiene que nunca ha tenido una mala entrevista laboral. Por cada entrevista, ha recibido una oferta. Pero lo que quizás es más interesante es que rara vez ha existido algo concreto que sugiriese que era el mejor postulante. "En general, en los papeles, he sido un postulante promedio", admite.

¿A qué le atribuye entonces su infrecuente índice de éxito en las entrevistas? A una perspectiva contraintuitiva. Explica lo siguiente:

> Cada entrevista es una oportunidad de aprender algo nuevo acerca de personas que nunca he conocido. Piénselo: el ambiente es propicio para eso. Existe ahí un dar y recibir. En mis entrevistas he aprendido todo tipo de cosas, desde gustos culinarios hasta frustraciones y deseos locos. Las personas quieren que las escuchen y quieren, cerca de ellas, a personas que escuchen. Así que yo escucho. Y he descubierto que escuchar comunica mucho respeto: más respeto del que podría comunicar un discurso planificado.[11]

Parece, entonces, que escuchar cosecha gran respeto. Y la singular presencia que John ha ofrecido en sus entrevistas se ha traducido en singulares oportunidades: ha trabajado como agente de la CIA y como escritor de discursos de la Casa Blanca.

Cuando se le consulta acerca de sugerencias para tener su nivel de presencia con los otros, dice que su objetivo personal es formular quince preguntas por día. Las cinco más importantes, explica, son para la familia o las personas más inmediatas. Por supuesto, preguntarles cómo pasaron el día. Pero después ir más profundo. Preguntar qué los hizo reír. O quizá qué los hizo llorar. Pregúnteles acerca de una lección que aprendieron o una persona que conocieron que les gustó.

Las siguientes cinco preguntas son para las personas con las que usted trabaja habitualmente. “La antigua verdad de que no hay preguntas malas puede ser cierta o no en una sesión de activación de ideas. Sin duda, es cierta cuando se hace con sinceridad en una conversación con otra persona. Si usted pregunta con respeto e interés, no puede equivocarse.”

Finalmente, explica, las últimas cinco preguntas son para el espacio digital: Facebook, e-mails, Twitter y blogs. “Lea las publicaciones y mensajes de los otros con atención; comente o responda con preguntas, y hágalo en relación con cinco personas diferentes cada día. Asimismo, utilice sus publicaciones y actualizaciones para hacer más preguntas a sus amigos y seguidores. Se sorprenderá de todas las personas que responden.”

Éstas son lecciones que Bob Taylor, de Taylor Guitars, se toma a pecho, sin duda. Cuando escuchó que la guitarra Taylor de Dave Carroll había sido dañada por United Airlines, directamente llamó a Carroll y le ofreció dos guitarras a elección.

Imagine lo que podría haber sucedido si alguien en United, cualquier persona, hubiera ejercitado una oreja para ver cómo compensar a David Carroll. Si lo hubieran hecho, es muy probable que no hubiesen tenido que emitir el siguiente comunicado cuando el video de Carroll se extendió como un virus:

> Lo sucedido nos tocó una cuerda. Unos y otros estamos en conversaciones para subsanar lo ocurrido y, si bien estamos de acuerdo en que esto debió haberse arreglado mucho antes, el excelente video de Dave Carroll brinda a United una oportunidad de aprendizaje, que quisiéramos utilizar en nuestras capacitaciones para asegurarnos de que todos los clientes reciban un mejor servicio de nuestra parte.[12]

Suele decirse que uno vive y aprende, pero quizá una lección igualmente importante para todos nosotros es que el que escucha y aprende vive en mayor armonía.

5

Hable de lo que les importa a los otros

En una cena de festejo, George Bernard Shaw se sentó junto a un hombre joven que resultó ser un pesado de proporciones históricas. Luego de sufrir a lo largo de lo que parecía un monólogo interminable, Shaw interrumpió con la observación de que, entre los dos, sabían todo lo que podía saberse del mundo.

"¿Cómo es eso?", preguntó el joven.

"Verá —dijo Shaw—, usted parece saber todo excepto que es un pesado. ¡Y yo sé eso!"[1]

No era precisamente la impresión a la que apuntaba el joven. Pero prueba un punto importante: cuando se trata de importarles a los otros, es preciso hablar de lo que les importa a ellos. Dé por sentado que todo lo demás caerá en oídos sordos o, en este caso, en oídos aburridos.

Éste es un principio interesante para considerar dado el espíritu con que la vasta mayoría de las personas se comunica hoy en día. Casi todos nuestros mensajes están destinados principalmente a instruir a otros acerca de nuestras vidas o nuestros productos, para mostrar partes interesantes de nosotros mismos que creemos van a atraer a los otros. Aunque esto parece ser una estrategia asertiva, es en realidad una estrategia pasiva, en tanto

requiere que otros se conecten con nosotros. Al igual que un aviso en un sitio web, a la espera de ser seleccionado con un clic, ofrecemos anuncios digitales de nosotros mismos, a la espera de atraer a los otros.

El problema es que eso es un monólogo de marketing, no un diálogo vincular. Utiliza supuestos, no asimilaciones. Cuando los supuestos guían nuestros esfuerzos para hacer amigos o influir en otros, los resultados terminan en el polo opuesto de lo memorable.

En 1810, el general estadounidense William Henry Harrison, entonces gobernador del territorio de Indiana, estaba negociando con Tecumseh a fin de evitar hostilidades abiertas. Ordenó entonces que se trajera una silla para el cacique nativo norteamericano. El hombre que se la alcanzó dijo: “Su padre, el general Harrison, le ofrece un asiento”.

“¡Mi padre! —exclamó Tecumseh—. El Sol es mi padre y la Tierra es mi madre, y en su pecho yaceré.” Y sin dar importancia a la silla, se acomodó en el suelo.[2]

El mayor enemigo actual de la influencia duradera son las cavilaciones personales y corporativas que se centran en el arte de crear impresiones sin consultar la ciencia del establecimiento de necesidades. Ese método no sólo es presuntuoso, sino que es un mal camino comercial. Lo que el mundo más necesita —algo que Carnegie expuso hace setenta y cinco años— es un diálogo forjador de puentes. Esto se da poniendo de cabeza el espíritu moderno del marketing y los medios sociales y comenzando todas sus interacciones con la mente puesta en lo que le interesa a la otra persona.

Como ya dijimos, lo primero es escuchar. Luego de conocer lo que les importa a los demás a través de una práctica de escuchar durante más tiempo, podría de verdad vincularse con ellos colocando esos asuntos al frente de sus interacciones. Si se trata de negocios, este proceso implicaría devolver al cliente al área de gestión de relaciones con los clientes: un

esfuerzo que, según indicó una vez el blogger Doc Searls, suele estar más cerca de la gestión que del cliente.[3]

"Todos se equivocan acerca de la influencia —escribe la destacada blogger y estratega comercial Valeria Maltoni—, excepto los clientes."

> Piense en ello antes de meterse en líos por no producir resultados significativos… La verdadera influencia proviene de reunir a personas con intereses en común. Es un proceso que implica identificar áreas de pertinencia entre sus clientes actuales y potenciales, construir comunidades y permitir a otros amplificar su influencia al tiempo que usted satisface sus necesidades… Perseguirá a las personas populares (incluso a las que le ponen reparos) hasta que las vacas vuelen si sigue pensando que la influencia es acerca de usted. No. Y no necesita que lo siga una celebridad para construir algo significativo.[4]

Usted, en última instancia, está construyendo una comunidad cuando inicia interacciones con lo que es importante para los otros. Y una comunidad es lo que debe importarle a usted en realidad, así esté construyendo un negocio de ladrillo y cemento, lanzando una nueva marca o planificando una importante reunión. Cierto, existe una conexión inicial, y usted necesita hacer esa conexión. Pero mucho del marketing y los medios sociales de hoy en día tienen que ver sólo con el punto de conexión: ganar otro seguidor, conseguir otro fan, obtener otro cliente. A menudo se olvida el plan de largo plazo. En los negocios, eso se llama estrategia de retención de clientes, pero es preferible pensarlo como un diálogo vivaz y significativo entre una comunidad de amigos.

Si la base de todos los éxitos de largo plazo es el establecimiento de relaciones sustentadas en la confianza, entonces el objetivo de todas las

interacciones debería ser comunicar valor tan pronto y tan seguido como sea posible. Existen obstáculos comunes que deben sortearse.

Jason viaja a las regiones más remotas de Senegal varias veces por año. Fue un primer viaje sin fines de lucro lo que lo condujo allí. Actualmente regresa porque sigue aprendiendo cosas. Hace poco, uno de los pobladores más entrados en años de la aldea lo llevó a un costado, en una tarde con 46 grados de temperatura, para hacerle una pregunta de lo más urgente: ¿Cómo vivía la gente en los Estados Unidos?

Jason explicó que la mayoría vivía en casas individuales, parecidas, en un punto, a las chozas de la aldea. Otras personas vivían en departamentos apilados unos sobre otros, y unos junto a otros, hasta formar edificios más grandes.

“Y todas esas viviendas —preguntó el anciano—, ¿tienen muros alrededor?”

“Sí”, contestó Jason.

“Pero, ¿por qué?”

“Para protegerse del mal tiempo y, a veces, de malas personas y para cuidar las cosas de la casa y tener privacidad.”

“Ah, no, no, no —contestó el anciano—. Eso es al revés.” En su aldea, explicó, habían tirado abajo los muros para estar protegidos. “Demasiadas cosas se esconden detrás de los muros. Si tiramos abajo los muros para que todos vean, entonces todos estamos más seguros.”

Vivimos en un mundo moderno, y en el mundo moderno, alzamos muros. Existen *firewalls* para nuestras computadoras, muros de cemento para nuestras propiedades y cercos de madera y alambre para nuestras granjas y jardines. Luego, también, está el gran muro de la interacción social difusa. Puede llevar a un nivel de influencia que existe fuera de las relaciones: una influencia basada en seguidores, pero no en amistades.

La autora de *Open Leadership* [en español, Liderazgo abierto] y experta en medios sociales Charlene Li nos advierte acerca de los peligros de la influencia digital fortificada. En una entrevista reciente, señaló la mayor preocupación: un sentido falso de seguridad. "Hay diferencia entre un amigo y un fan —explicó—. Los fans tienen menor sentido del compromiso, menor nivel de interés. En la línea de la lealtad, los fans se ubican en un polo y los amigos, en el otro. La influencia aparece a lo largo de toda una recta, pero es más certera y duradera en el polo de los amigos."[5]

La forma más fácil de probar el punto de Li es ir a Internet y tratar de comprar un amigo en Facebook. No es posible. Muchísimas compañías le venderán fans en Facebook, y pueden asegurarle parvas de seguidores en Twitter, pero las redes sociales arrojan luz sobre la gran verdad de que no es posible comprar un amigo de verdad.

"¿Cuándo aprenderemos que tener millones de seguidores no siempre equivale a tener influencia?", escribió en su blog el canadiense Mitch Joel, autor de *Six Pixels of Separation* [en español, Seis pixeles de separación] y designado uno de los veinticinco líderes e innovadores de marketing en Internet de iMedia.

> Es un juego (ejem… negocio) que funcionó bien hasta que hubo analistas y plataformas adecuados… La influencia se encuentra en los grupos más pequeños, más fuertes… Las marcas que están ganando "verdadera influencia"… están ganando (a diferencia de lo sucedido con el *hashtag* #winning) porque tienen personas que están interactuando en verdad con otros seres humanos reales (y esas interacciones son auténticamente significativas)… Es mucho más práctico/realista para los negocios pensar en utilizar estas

> oportunidades para conectar y tener una vinculación sincera que tratar de acumularlas en cantidades.[6]

Newton Minow era el influyente jefe de la Comisión Federal de Comunicaciones que respondía al presidente John F. Kennedy. Luego de eso, ocupó otras posiciones prestigiosas en el sector público y privado. Consultado acerca de su secreto, Minow dijo que todo fue a raíz de su especialización en la universidad. Se había especializado en semántica, el estudio del significado. La semántica no trata simplemente de palabras, es también el contexto en que se utilizan esas palabras. Es acerca de entender.

Una vez, observó que el 99 por ciento de los conflictos son provocados por malentendidos de palabras utilizadas en contextos diferentes. Su éxito, por lo tanto, devino de intentar entender con diligencia lo que una persona estaba queriendo decir.[7]

Ese esfuerzo es hoy aun más importante porque cuando Mark Zuckerberg decidió llamar “amigos” a todos en Facebook hizo una elección semántica que se malentiende con facilidad. El cerebro humano —por no hablar del corazón humano— no puede procesar cientos de amigos. De acuerdo con el profesor de Antropología Evolutiva de la Universidad de Oxford Robin Dunbar, el tamaño de nuestro cerebro limita nuestra capacidad para manejar círculos sociales a una cantidad de hasta ciento cincuenta amigos, independientemente de nuestra sociabilidad.

Dunbar analizó Facebook y encontró que esto es igual de cierto en el medio online. “Lo interesante es que uno puede tener mil quinientos amigos, pero cuando uno mira el tráfico real en los sitios, descubre que las personas mantienen el mismo círculo interno de unas ciento cincuenta personas que vemos en el mundo real.”[8]

Pero aquí es importante presentarle Dunbar a Minow, porque Dunbar define a un amigo como alguien que a uno le importa y contacta al menos una vez por año. En este punto es preciso hacer algunas distinciones, ya que si bien no podemos tener ciento cincuenta amigos íntimos, podemos tener ciento cincuenta relaciones influyentes.

Las amistades íntimas poseen un compromiso profundo y están basadas en un gran riesgo: primero está el riesgo de creer que somos personas que importamos bastante, que tenemos bastante peso, para influir en la vida de los otros. Si no comprendemos la importancia de nuestra presencia, nunca podremos darle a otro el regalo de nuestras vidas. Pero un riesgo igualmente importante es que tener amigos íntimos nos deja expuestos a ser lastimados profundamente por esos amigos. Algunas personas se protegen del dolor vincular evitando tener amigos íntimos. Otros se protegen teniendo muchos amigos superficiales, de modo tal que una herida infligida por uno de ellos pueda disiparse en la masa.

En una palabra, las relaciones involucran riesgo, y si queremos influir en las vidas de los otros tenemos que sentirnos cómodos asumiendo ese riesgo. Si bien la suma de lo que damos de nosotros mismos varía de acuerdo con la intimidad de la relación que buscamos, el riesgo siempre está implícito en el proceso por el cual seguidores curiosos se vuelven amigos en quienes usted tiene una influencia que trasciende las tendencias transaccionales. Una vez que usted sabe lo que les importa a los demás a través de la práctica de la escucha, poner sus asuntos en espera es la única forma de vincularse realmente con otros a través de una dieta constante de lo que a ellos les importa. Luego, al igual que con los riesgos más significativos, la compensación es enorme. La influencia subsiguiente es más potente, y pronto llega un tiempo en el que lo que a usted le importa les importa a ellos.

Jamie Tworkowski lo entiende. En 2002, una amiga llamada Renee estaba utilizando una hoja de afeitar para preparar una línea de cocaína y se cortó el brazo. Deprimida, sola, y rodeada de "amigos" que estaban en su misma espiral, Renee no tenía mucho que esperar en este mundo.

Jamie, un representante de ventas sin pretensiones y surfista, entró en escena y con un grupo de amigos intervino en el mundo de Renee. A pesar del riesgo emocional, intentaron darle el regalo de su presencia. Le compraron café y cigarrillos, le dieron música, la rodearon de amor. Se preguntaban qué pasaría si en lugar de los cortes agresivos e insultantes que ella se había hecho en el brazo se pudiese escribir amor allí.

La amistad de Jamie con Renee lo motivó para diseñar algunas camisetas para financiar el costo del programa de rehabilitación de ella. Su amistad con el cantante líder de una banda de rock popular lo llevó a pedirle un favor: "Póngase una de nuestras camisetas en el escenario". El músico lo hizo.

Casi una década después, Renee se encuentra limpia de drogas y la organización de Jamie, To Write Love on Her Arms, vende cerca de 3 millones de dólares al año en camisetas e invierte ese dinero en numerosos programas de rehabilitación.

Más de 200.000 personas siguen a Jamie en Twitter y Facebook. Pero él sabe que la mayoría son fans curiosos, y seguidores. Un número mucho más pequeño son amigos, como Renee.

Jamie tiene alguna leve influencia en aquellos que lo siguen; sin embargo, es mucho más superficial que la que tiene en sus amigos, y mayormente fugaz. Él lo acepta y celebra que existen otros en el mundo que también están haciendo cosas buenas que vale la pena seguir.

La influencia de Jamie en sus amigos es muy fuerte, y ése es el ambiente maleable en que elige habitar. Es este lugar —distinto para todos— donde

usted debe habitar, así usted sea una corporación multinacional o un agente de cambio individual.

Comprender la diferencia entre sus amigos y sus seguidores es importante cuando se trata de causar una impresión duradera en los otros. Por un lado están las personas sobre las que ha ganado importante influencia: son un regalo y una responsabilidad. Debe saber no sólo quiénes son esas personas, sino también qué les importa. El regalo es lo que ellas le traen a usted: valórelo. La responsabilidad es llevar la relación a un sitio significativo para ambos, pero al menos para ellos.

"La capacidad de una marca de colocar su mensaje ante millones de personas comienza y termina con esa impresión", concluye Mitch Joel en la ya citada publicación en su blog.

> Nosotros (como público) parecemos creer que la influencia proviene del mero volumen de impresiones y conexiones que tenemos en el mercado… No es así. La influencia más auténtica proviene de conectar con los individuos, de alimentar esas relaciones, de agregar valor real a la vida de los otros, y hacer todo para serles útil, para que cuando llegue el momento de que usted necesite pedir algo, haya alguien que le extienda una mano. Preocúpese menos de cuántas personas tiene de contacto y mucho más acerca de con quiénes está conectado, quiénes son, y qué está haciendo usted para valorarlos y honrarlos.[9]

Quizá lo más importante para usted, al fin y al cabo, sea ser importante para los otros. Una cosa es segura: en una época en que la masa de mensajes se multiplica diariamente, sólo un pequeño número de ellos es realmente importante. Para influir en los otros, asegúrese de que sus mensajes estén entre ellos.

6

Deje a los otros un poco mejor

“Se presentó como Mike”, comenzó el blogger y consumado asesor comercial de Building Champions Steve Scanlon al contar una historia que le encanta compartir. “Mi esposa Raff a y yo estábamos alojados en un sitio a unas cuadras al sur del Central Park, y habíamos detenido el taxi que él manejaba para embarcarnos en una tradicional cena anual en Little Italy. La oportunidad no podía ser peor. Era Halloween, y las calles siempre pobladas estaban el doble de llenas. Mike avanzaba de a tramos tan cortos por el medio y bajo Manhattan que era evidente que íbamos a tener que cambiar de programa. Él sugirió Greenwich Village, y estuvimos de acuerdo. Unos minutos más tarde nos dejó en un cordón del Village, nos recomendó tres restaurantes, y luego regresó a la lenta masa. Pensé que no volveríamos a verlo.”[1]

Pero, como le gusta decir a Scanlon con una sonrisa, Mike tenía otro plan.

Mientras disfrutaban su comida, Scanlon introdujo la mano en el bolsillo delantero de su pantalón. Palpó aquí y allá, y allá y aquí. Le faltaba el celular. Y entró en pánico cuando se dio cuenta de dónde había quedado.

La resignación sobrevino luego de imaginar el infortunio de tener que cancelar su cuenta, perder valiosa información de contacto y comprar un teléfono nuevo. Marcó su propio número desde el teléfono de su esposa esperando escuchar su grabación. En cambio, respondió una voz con amable acento indio.

"¿Hooola?"

"¿Quién habla?", replicó Scanlon, con más brusquedad que la deseada.

"Habla Mike", dijo la voz.

Scanlon tomó aire y balbuceó una explicación que terminaba en que su vuelo de regreso a casa era inminente.

"Válgame Dios —respondió Mike—, su teléfono es muy importante. Voy para allá lo más rápido que pueda." Combinó con Scanlon para encontrarse en una esquina y prometió darse prisa.

Scanlon se volvió hacia su esposa sorprendido y aliviado y le explicó lo que estaba sucediendo. Cuando Mike se detuvo junto al cordón veinte minutos después y les entregó el teléfono, Scanlon depositó 80 dólares en la mano del taxista: todo el efectivo que llevaba consigo.

"Mike se sentía honrado —explicó Scanlon—, pero yo deseaba que supiera lo extraordinario que había sido su gesto. El taxista no había hablado de dinero ni una sola vez. Apagar su taxímetro y molestarse en ayudar a un cliente irresponsable eran dos gestos extraordinarios: le hubiera dado el doble de dinero de haberlo tenido."

Este pequeño gesto de servicio del taxista causó un gran impacto: convirtió una pesadilla en una experiencia notable. Scanlon llama "pensamiento de imagen pequeña" a lo que hizo Mike. Es la base de dejar a los otros un poco mejor.

En algún punto en nuestra vida nos enseñaron a mantener la imagen grande al frente de nuestra mente. Aprendimos los beneficios de establecer

grandes objetivos, lograr grandes conexiones y cerrar grandes negocios. Hoy en día, la imagen grande más común puede estar ganando muchos seguidores. Y si bien esa imagen grande tiene valor, si nuestras mentes se centran sólo en las grandes compensaciones pasaremos por alto las pequeñas oportunidades que marcan la mayor diferencia. Nos perderemos la oportunidad de llegar un poco más profundo, de conectar con más cercanía, de hacer que los otros se sientan un tanto mejor respecto de su relación con nosotros.

“El punto —explicaba Scanlon— no es que el pensamiento de imagen grande sea malo. Es una pieza necesaria para el progreso, en especial, en relación con las personas, pero sola no es suficiente para alcanzar sus objetivos más grandes.”

Muchos son los pasos que separan lo que sembramos de lo que cosechamos. La mayoría son pequeñas semillas plantadas en los pequeños momentos de cada día.

Considere el caso del gerente de ventas de Macy’s que tuvo una gran visión de cómo duplicar la venta de zapatos de mujer en junio. Explicó que iba a haber una gran liquidación de verano y que, combinado con un gran impulso para aumentar las ventas, se obtendrían grandes frutos. Fue una pena que el resultado no fuera gran cosa.

Llegó el 1º de junio y su equipo de ventas dejó de escuchar las historias de los clientes. Dejó de atender las posibilidades adquisitivas de los clientes y de considerar sus tiempos. En cambio, comenzó a buscar grandes oportunidades para sugerir un calzado más caro o un segundo par a mitad de precio o un accesorio haciendo juego. Hacia fin de mes, las ventas totales habían caído un ocho por ciento.

¿Qué falló?

Un gerente de ventas promedio quizá culparía a su equipo de ventas por fracasar en la ejecución. Este gerente en particular apuntó su dedo índice a sí mismo. ¿Qué podría haber hecho de otro modo? Se dio cuenta de que su obsesión por la imagen grande había desviado la atención de su equipo de las pequeñas acciones que podían convertirlo en realidad. Es un error común. Afortunadamente, este gerente en particular tuvo una segunda oportunidad.

Unos meses después, Macy's tenía una liquidación por el Día del Trabajador. El gerente de ventas utilizó un enfoque diferente. Describió la misma imagen grande —duplicar las ventas del mes anterior—, pero esta vez describió los pequeños detalles dentro de la imagen grande. Le pidió a su gente que aprovechara cada oportunidad para ser servicial con los clientes: acompañarlos al baño, sostener sus bebés, colocar sus cochecitos detrás del mostrador, ser considerados con sus compromisos de tiempo y limitaciones adquisitivas. En lugar de enfocarse en lo que estaba vendiendo, el equipo debía enfocarse en mejorar un poco el día de sus clientes, compraran zapatos o no.

¿Qué cree que sucedió?

Las ventas totales de septiembre fueron un 40 por ciento más altas que las de agosto. No llegaron a duplicar las ventas —un objetivo que el propio gerente admitió era bastante ambicioso—, pero el esfuerzo resultó un 50 por ciento mejor que el mismo esfuerzo de junio. Lo más importante es que fue un progreso. La diferencia estuvo en los detalles.

La imagen grande no había cambiado. Cambió el foco de atención de los vendedores. En lugar de perseguir una venta grande, buscaron maneras pequeñas y significativas de dejar a las personas un poco mejor cuando se marchaban. Semillas más pequeñas, plantadas con sentido, habían dado una cosecha más grande.

Muchas personas cometen el error de equiparar la inspiración con la implementación. Es como el profesor de arte que lleva a sus estudiantes a una pradera alpina y les pide que reproduzcan el glorioso paisaje. La imagen grande es inspiradora: el vaivén de los pastizales, los álamos blancos con hojas de resplandor dorado, un arroyo que se extiende contra un fondo de montañas nevadas. Pero sólo ver el paisaje no faculta a los estudiantes a plasmar con destreza siquiera una hoja de pasto en el lienzo. Sin instrucción para pintar cada pequeño detalle de la imagen grande, los esfuerzos de los estudiantes en absoluto se verán como la pintoresca pradera que tienen delante. Para ser grandes artistas capaces de reproducir la imagen grande, deben aprender a enfocarse en las pequeñas señas. En ningún otro ámbito de la vida esto es más cierto que en las relaciones humanas.

¿Quién no tiene grandes planes para ciertas sociedades, esfuerzos colaborativos o amistades? Una propuesta de matrimonio no es otra cosa que una visión del futuro de la relación. Un acuerdo de colaboración no es otra cosa que una visión del futuro de una sociedad comercial. Un contrato de empleo no es otra cosa que una visión del gran trabajo que un empleador y un empleado pueden lograr juntos. ¿Pero es suficiente que un hombre se deshaga en palabras poéticas acerca de su amor por una mujer? ¿Es suficiente prometer un gran servicio al cliente, contenido útil y apoyo valioso?

Se dice que Leonardo Da Vinci comenzó a pintar la *Mona Lisa* en 1503 y no terminó hasta 1519. Algunos historiadores de arte especulan con que pasó gran parte de ese período considerando y diseñando la enigmática sonrisa que ha sido la pieza central de conversaciones durante cinco siglos. La famosa sonrisa ahora adorna su propia sala de 7,5 millones de dólares en el Louvre, donde 6 millones de visitantes le presentan sus respetos cada

año. El valor de la pintura se estima en el orden de quinientos millones de dólares, aunque muchos consideran que es invalorable.[2]

¿Qué sería la *Mona Lisa* sin su famoso detalle? Una gran imagen que nunca concretó su potencial.

Del mismo modo, sus mejores y mayores intenciones —para una relación, para sus seguidores, para una compañía o un emprendimiento colaborativo— con frecuencia no lograrán su potencial si sus intenciones inspiracionales no se traducen en pequeños actos de servicio y valor.

“La mayor parte de la gente de negocios aborda el servicio al cliente como una campaña publicitaria —dice Scanlon—. Lo publican, lo prometen y lo promueven. Pero a menos que lo generen en pequeños incrementos cada día, el servicio al cliente es sólo palabras.” Es la *Mona Lisa* sin la sonrisa: un buen esfuerzo, pero no tan distinto de todo y todos los demás.

Debe siempre recordar que aquello que lo motiva a ganar amigos rara vez es lo que motiva a los otros a darle su amistad.

Usted se ve motivado por lo que puede lograrse con la lealtad y el apoyo o el esfuerzo colaborativo de los otros. Se siente motivado por la imagen grande de la conexión y la colaboración: por cómo las cosas podrían ser.

Por el contrario, aquéllos con los que usted quiere conectar y colaborar sólo ven la imagen pequeña de sus propias experiencias con usted. Ven la medida verdadera de sus motivos en *bytes* y proezas. Están motivados por cómo son las cosas.

Los otros constantemente se preguntan acerca de usted: “¿Qué tan valiosa es mi relación con esta persona?”.

La pregunta “¿Qué ha hecho por mí recientemente?” todavía guía la mente de las masas, quizá hoy en día más con el telón de fondo de los millones de mensajes y emisores que buscan atención. Esto no sugiere, como muchos creen, que usted continuamente debe deshacerse en

atenciones o dar un espectáculo. Simplemente significa que el secreto de todo progreso interpersonal es agregar valor, y hacerlo con regularidad.

Lamentablemente, “en la era digital, ganar amigos ha llagado a convertirse en marketing, en destacarse, en ser importante”, dijo el legendario entrenador de alto rendimiento Tony Robbins en una reciente entrevista. “Existen dos formas de ser importante —explicó—, hacer algo realmente bien o hacerlo realmente mal. Por desgracia, la infamia es la forma más fácil de volverse conocido hoy en día. La tecnología nos da el increíble poder de conectar, aprender y agregar valor respecto de una persona las veinticuatro horas del día los siete días de la semana, y sin embargo podemos injuriar a alguien o ser tontos y lograr importancia en forma instantánea. Es lamentable que muchas personas opten por ese camino.”[3]

Además de las consecuencias vinculares obvias de seguir ese camino, el problema estratégico es que abundan los elementos provocadores que se transmiten en la era digital. Debido a los medios, las campañas de marketing y los modales digitales de “yo primero”, la competencia en el escenario por sostener el interés resulta colosal. Y las compensaciones son famosas por lo banales.

La verdadera clave para ganar amigos e influir sobre las personas hoy en día, dice Robbins, es “llevar las relaciones desde la manipulación hacia el significado. Y la única forma de hacerlo es agregando sentido y valor en forma constante”.

Ésta es la escala respecto de la cual se juzga cada una de sus interacciones: cada *tweet*, anuncio, e-mail, llamada y encuentro tangible. ¿Hacia qué lado se inclina su balanza en cada encuentro? ¿Hacia un mayor o menor valor? ¿Hacia qué lado tiende su propia balanza a lo largo del tiempo? Ésa es quizá la pregunta más importante, porque todos cometemos

errores. Tenemos malos días. Y sin embargo, la precipitación de los fracasos interpersonales puede ser más brusca y despiadada que antes. Sólo por esa razón, lo más sabio es hacer todo lo que esté a su alcance —a través de cada medio y cada mensaje— por dejar a los demás un poco mejor. Si bien ciertamente tenemos espacio para el error, éste es más comparable a un lavadero que a un enorme salón de baile. ¿Cuántas veces una sola mirada ha bastado para estropear una relación?

Diversas tradiciones hablan de dioses y diosas de la justicia. Temis, un titán, era un organizador de asuntos comunales. Diké era la diosa griega de la justicia, que sopesaba lo bueno y lo malo. Iustitia era la personificación romana de la justicia, forzada a ascender a los cielos por causa de los malos actos de los mortales. Ma'at era la diosa egipcia que mantuvo el universo en orden hasta el momento de la creación y luego se convirtió en reguladora de los cielos.

De estos dioses y diosas surgió la personificación moderna de la Justicia, la imagen con venda en los ojos que sostiene una espada y una balanza, asociada a los sistemas judiciales occidentales. Su mensaje no podía ser más simple: para que la verdad prevalezca, debe ser sopesada caso por caso.

Un mensaje más sutil sería éste: cualquier cosa puede inclinar la balanza. No existe argumento vano o dato no pertinente en un caso. La balanza de la Justicia lo mide todo.

Lo que es cierto en la Justicia lo es también en las relaciones humanas. No existen los intercambios neutrales. Usted deja a la otra persona un poco mejor o un poco peor.

En la víspera de su segunda boda, Jordan se encontraba evaluando su divorcio ocurrido hacía diez años. Un amigo le preguntó por qué había fracasado su primer matrimonio. Fue, dijo, porque descuidó la balanza. Cada interacción con su esposa enviaba uno de dos mensajes: que para él

ella era la persona más importante en el mundo o que no lo era. Él había enviado el segundo mensaje demasiadas veces.

Es poco realista esperar que cada intercambio con cada persona tenga la cualidad de transformar una vida. Pero de todos modos, su balanza se inclina hacia un lado u otro cada día. Saber esto debería darle muchas razones para prestar atención a cada mensaje que envía. Colocar esta prioridad alto en la escala del altruismo lo haría destacarse en la era digital.

El columnista del *New York Times* David Brooks escribió una columna llamada “High-Five Nation” [en español, Nación con los cinco en alto] en la que contrastaba el despliegue de humildad en la rendición de Japón a fines de la Segunda Guerra Mundial con lo que vemos hoy en día. “En el día de la victoria, el fascismo había representado la grandiosidad, la pomposidad, la jactancia y el fervor. Los molinos de propaganda de los aliados también habían producido una justa medida de excesos polémicos. Hacia 1945, todos estaban cansados de eso. Existía un ansia generalizada por un estilo público sencillo, que fuera abnegado, modesto y sobrio”.[4]

La humildad, y el sentido de que los otros debían ocupar nuestra mente en igual o mayor medida que nosotros mismos, era parte de la cultura de esa era. Con el tiempo, el sentimiento comenzó a cambiar, escribe Brooks. “En lugar de ser modesto ante Dios y la historia, la salvación moral podía encontrarse a través del contacto íntimo con uno mismo… la autoexposición y el amor propio se convirtieron en formas de ganar títulos en la competencia por la atención.”[5]

Sin duda, hoy en día algunas personas han ganado atención —quizá “notoriedad” es una mejor palabra— con el culto a sí mismas y la creación de una cultura de la celebridad en torno a ellas. Algunos hacen millones con esta estrategia. Pero, ¿qué impresión tenemos de esas personas? ¿Influyen en los otros para bien? Quizá después de toda la atención, les señalan a las

personas un bien cultural, lo cual es mejor que nada. Pero dichas personas funcionan primeramente como provocadores. Como el vino antes de una comida desabrida, que prepara nuestro paladar para nada sustancial.

Existe una cosa que no ha cambiado a través de los milenios: una conclusión a la que han llegado filósofos de todas las culturas. Es algo tan antiguo como la historia misma. Zoroastro lo enseñó a sus seguidores en Persia hace dos mil quinientos años. Confucio lo predicó en China hace dos mil cuatrocientos años. Lao-Tsé lo enseñó a sus discípulos en el Valle de Han. Buda lo predicó en la orilla del Ganges sagrado cerca de la misma fecha. Los libros sagrados del hinduismo lo enseñaron mil años antes de eso. Todos llegaron a la misma conclusión: no haga a los demás lo que no le gustaría que le hicieran a usted. Hace dos mil años, Jesús le agregó un tono algo distinto: "Haz a los demás lo que te gustaría que ellos te hagan a ti".[6]

Es la única regla en la historia de la humanidad que llamamos "de oro".

Una ventaja irónica de nuestra era digital es que muchas personas se creen superiores, lo cual le ofrece a usted una forma sencilla de causar una impresión duradera: muéstreles de alguna manera sutil que tienen razón. Muy probablemente le devolverán el favor.

"¿Sabes por qué me agradas, Ike?", le preguntó Winston Churchill al presidente Dwight Eisenhower, que había trabajado, en forma más o menos armoniosa, con las fuertes personalidades de Bernard Law Montgomery, Charles de Gaulle, y Franklin D. Roosevelt. "Porque no eres un saltamontes en busca de gloria."[7]

Siempre deje a las personas un poco mejor, y se sorprenderá de lo grande que usted se volverá y de lo lejos que esto lo llevará.

TERCERA PARTE

CÓMO MERECER Y MANTENER LA CONFIANZA DE LOS OTROS

1

Evite las discusiones

En su libro *The Preacher and the Presidents* [en español, El predicador y los presidentes], los coautores Nancy Gibbs y Michael Duff y describen el insólito camino ascendente del reverendo Billy Graham y su influencia sin par respecto no sólo de siete presidentes estadounidenses, sino también de prácticamente todo líder global del mundo occidental. Este camino, señalan, no estuvo falto de obstáculos, especialmente al principio. La forma en que Graham lidió con uno de sus opositores más fervorosos nos brinda un adelanto del primer principio necesario para ganar la confianza de los demás.

"En febrero de 1954 —escriben—, el patrocinador de Graham, Henry Luce, escribió al hombre de *Time* en Londres, el legendario corresponsal Andre Laguerre, para prepararlo para lo que vendría cuando Graham aterrizara en Londres para una cruzada de primavera." Era un tiempo en el que la cantidad de feligreses era mucho más baja en Gran Bretaña (entre 5 y 15 por ciento de la población) que en Estados Unidos (59 por ciento). "La religión en Gran Bretaña está próxima a la muerte —observó Luce—, de modo que valdrá la pena ver el impacto de Billy… Seguramente, se burlarán de él todas las personas que usted conoce."

Uno de los burlones, explica Gibbs y Duffy, era un columnista del *Daily Mirror*, “un hombre llamado William Connor, que denominaba a Graham la ‘versión de Hollywood de Juan El Bautista’ ”. Como solía hacer con los críticos prominentes, Graham sugirió que se conocieran en persona; Connor, con picardía, propuso un encuentro en un pub llamado La cabeza de Bautista.

Resultó que ni Luce, ni Laguerre, ni Connor pudieron calcular el efecto que Graham tendría en la ciudad. “Tantas personas vinieron la primera semana que de allí en más realizó tres reuniones en el estadio Harringay los sábados… Noche tras noche once mil personas asistieron sentadas y otras mil de pie, bajo la lluvia o el granizo o el frío, para escuchar su sermón.” Su público incluía miembros del Parlamento, un almirante y el jefe del Estado Mayor de la Armada. Ni tampoco pudieron calcular los periodistas el efecto que Graham tendría en ellos a nivel personal, especialmente William Connor. Tras encontrarse con el predicador para conversar en ese pub de nombre irreverente, Connor el crítico se convirtió en Connor el admirador.

“Nunca pensé —confesó sobre Graham en una columna subsiguiente— que la simpatía tuviese un borde tan filoso. Nunca pensé que la simplicidad pudiese aporrearnos a nosotros pecadores tan duramente. Vivimos y aprendemos.”[1]

Aunque Graham podría haber empleado un frente de agresión pasiva haciendo caso omiso de las críticas descaradas, o atacar las críticas con indignación útil para la prensa, eligió un camino más elevado, un camino mucho más efectivo. Evitó totalmente la discusión, y se ganó a su detractor con gracia y buena fe.

Discutir con otra persona rara vez lo conducirá a algo: en general, al terminar, cada parte queda aun más convencida de tener la razón. Puede que

sea usted el que tiene razón, toda la razón, pero discutir es tan inútil como si usted estuviera totalmente equivocado.

El humorista Dave Barry dio a entender bien su punto: “Yo discuto muy bien. Pregúntele a cualquiera de los amigos que me quedan. Puedo ganar una discusión sobre cualquier tema, contra cualquier oponente. Las personas lo saben, y se mantienen alejadas de mí en las fiestas. A menudo, como signo de su gran respeto, ni siquiera me invitan”.

Pasamos gran parte de nuestro tiempo online discutiendo o alimentando discusiones. Basta con fijarse en los comentarios al pie de los blogs y sitios de noticias más populares. Casi siempre es una cadena de lo que él dijo/ella dijo o muestras de afán de superioridad. Fuera de eso, las bromas políticas y corporativas recientes y actuales parecen tratar de demostrar puntos y establecer casos en lugar de encontrar coincidencias sobre las cuales construir algo de valor mutuo. Pocas de estas discusiones modifican la forma de pensar de las personas. Debido a que las discusiones se disimulan digitalmente y carecen de las consecuencias bien definidas de las confrontaciones tangibles, ambas partes pueden salirse con la suya cayendo en ataques personales irónicos y ambigüedades pasivas: las herramientas menos efectivas de las relaciones humanas.

Ése fue el caso cuando el ex presidente ejecutivo de BP Tony Hayward adoptó una postura dura de autoexoneración y arrogante apatía como reacción ante la trágica explosión del *Deepwater Horizon* y el subsiguiente derrame de petróleo que se llevó once vidas humanas, saqueó el ecosistema de los estados del Golfo y devastó el sustento de miles de trabajadores en todo el país.

Según un artículo de *The Times*, Hayward comenzó refutando hallazgos científicos sobre la naturaleza y el volumen del derrame. Luego, su opinión de que el derrame era “diminuto” comparado con la extensión del océano y

con el impacto ambiental causado por el derrame de petróleo más grande de los Estados Unidos, y los 3.500.000 litros de tóxico dispersador utilizado para tratarlo, respecto del cual sería “muy, muy menor”, disparó una serie de torpezas de las que no pudo recuperarse, incluida una disculpa confusa a la gente de Louisiana en la que afirmaba: “Me gustaría recuperar mi vida”.[2]

Cuando dos días después de evitar preguntas y deshacerse de culpas frente a los legisladores estadounidenses fue encontrado en Cowes en la costa sur de Inglaterra para una carrera de yates en la que inscribió su barco *Bob*, quedó de manifiesto lo que ya estaba claro: tuviera o no razón, Hayward había perdido tanto su credibilidad como su caso ante el tribunal de la opinión pública. Cuando la influencia y el impacto están en juego, ése suele ser el único tribunal que cuenta.[3]

Después de su línea de argumentación, pocos podían confiar en el hombre. Parecían interesarle dos cosas solamente: él mismo y su imperio. Con su enfoque argumentativo, muy rápido BP pasó de ser un objeto de sospecha a ser un objeto de rechazo, independientemente de lo que los hechos finalmente contaran. Allí donde BP se vendía a los consumidores, comenzaba el boicot. ¿Por qué llenar el tanque en una estación de BP cuando había una docena de otras pertenecientes a compañías que no tenían líderes temerariamente descuidados que buscasen argumentar su exoneración?

Una parte de la cadena de reacciones estuvo basada en la percepción, desde luego, pero la realidad permanece en el nivel de la percepción cuando los hechos no son claros. Y cuando el caso se inscribe en el reino de las relaciones humanas, la percepción suele ser tan fuerte que incluso hechos irrefutables no bastan para reemplazar la ola de mala prensa que los precedió.

En defensa de Hayward, vale decir que tras su despido de BP —un día que él llamó el más triste de su vida— demostró mucha más empatía no sólo respecto del papel cumplido por su compañía en el derrame sino también de su forma de abordar la tragedia. Sus amigos celebran a Hayward como hombre de familia generoso y amable, y sin duda tendrán sus buenas razones. Es más, BP ha sido una compañía sólida y respetable durante décadas. Ambos merecen ser valorados por sus mejores momentos, no menos de lo que merecería cualquiera de nosotros si nuestro enfoque argumentativo con un cónyuge, colega o cliente hubiese sido ampliamente publicitado. Hayward y BP probablemente lo desean. ¿Pero por qué no evitar los problemas desde el principio?

Enfrentaremos conflictos casi todos los días de nuestras vidas. Así que, ¿cómo evitamos que un entredicho diplomático se vuelva una discusión agresiva? En última instancia, usted debe valorar la interdependencia más que la independencia y entender que la negociación deferente es más eficaz en el largo plazo que una cruzada poco complaciente.

Un líder sudamericano ha demostrado las ventajas de este principio, a pesar de grandes dificultades históricas y personales. Podría esperarse un peleador de un hombre de origen pobre, que lideró un sindicato en un país que no se destacaba por los derechos de sus trabajadores, que vio morir a su esposa cuando estaba embarazada de ocho meses porque no podían pagar una atención médica adecuada y que formó su propio partido político. Pero Luiz Inácio Lula da Silva, llamado Lula por todos, desafió las expectativas a cada paso.

“Mi madre siempre decía que dos personas no pueden pelear si una de ellas no quiere”, le dijo una vez Lula a un periodista. Y así Lula no peleaba: un enfoque que lo ayudó a convertirse en presidente de Brasil y mantenerse en el cargo por casi diez años. Cuando su Partido Socialista de reciente

formación perdió las elecciones año tras año, desarrolló una alianza con un partido de derecha y cortejó a los empresarios a pesar de sus objetivos sociales. Cuando se convirtió en presidente sobre la base de su promesa de priorizar a los pobres en Brasil, también construyó alianzas con la vasta y rica clase alta de Brasil, enfocándose en el crecimiento de la economía.

“Me considero un negociador. Si queremos paz y democracia, debemos ser tolerantes y negociar más”, dijo.[4] La tolerancia y el poder de negociación de Lula lo ayudaron a lograr cosas increíbles durante su mandato. A través de la construcción de alianzas tanto a nivel nacional como internacional implementó programas sociales que llevaron a más de veinte millones de pobres a obtener un lugar entre la clase media, al tiempo que creó un período de fuerte crecimiento económico y estabilidad. En un país conocido por la vasta brecha entre ricos y pobres, el don de gentes de Lula colocó a Brasil camino de revertir sus inequidades históricas.[5]

La noción de comunicación se ha malinterpretado mucho, explica la especialista en conducta corporativa Esther Jeles. “Hemos llegado a creer que todo se reduce a producir resultados. Al hacerlo, estamos perdiendo el derecho de alcanzar el pleno potencial de nuestros intercambios.”[6]

Jeles recuerda a los ejecutivos y los empleados de clientes corporativos, como Twentieth Century Fox, Leo Burnett y Harpo, Inc., que existe una razón importante por la cual todas las técnicas de crecimiento personal parten del acto de escuchar la sabiduría interior. Dentro de todos nosotros existe una “bóveda de mejor autoentendimiento, más altos conocimientos y mejores ideas —explica—. La tensión y el conflicto ocurren cuando usted —y/o aquellos que están con usted— descarta el concepto de que los otros también tienen una sabiduría interior que merece ser escuchada”.

¿Cómo construimos, entonces, la práctica de evitar discusiones? Observe la ventaja única de operar en forma interdependiente.

Esto ocurre, dice Jeles, cuando usted “reconoce que siempre es más probable lograr mejores resultados interpersonales cuando su experiencia y conocimiento interno se combinan con los de los otros”.

No importa lo expresivo o persuasivo que usted sea, dado que esto no sucede cuando una persona triunfa sobre otra. Sucede cuando el resultado final de la tensión es una extensión mutua de los conocimientos internos y el crecimiento personal. Y si usted puede ver sus interacciones claramente a pesar de la tensión y el conflicto, hay poco que no pueda lograr en colaboración con otros.

“Todos sabemos cómo obtener atención —afirma Jeles—, pero pocos de nosotros sabemos cómo obtener atención y respeto al mismo tiempo.” Destáquese del resto siendo una persona que evita las discusiones en que cae la mayoría.

2

Nunca diga "Se equivoca"

La mejor solución, la decisión más sabia y la idea más brillante casi siempre existen fuera de lo que cada parte trae a la mesa de discusión. Sin embargo, nos resulta bastante fácil declarar que la otra persona está equivocada, incluso antes de que nos hayamos tomado el tiempo de considerar lo que está diciendo.

Incluso cuando creemos que la otra persona está equivocada, existe una sola forma de garantizar el fin nada envidiable de una interacción y de toda oportunidad de conexión o colaboración significativa, y es decirle que pensamos que se equivoca.

"Aquellos que olvidan el pasado están condenados a repetirlo. Aquellos que aprenden las malas lecciones del pasado tal vez estén igual de condenados", escribe el profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y coautor de *Negotiation Genius* [en español, Genio de negociación], Deepak Malhotra, en el comienzo de un artículo de Forbes.com que compara la disputa sobre la distribución de ingresos de 2011 de NFL con una disputa similar entre los propietarios y jugadores de la Liga Nacional de Hockey [NHL, por su sigla en inglés] en 2004-2005.

En ambas disputas, los propietarios, preocupados por los costos en aumento, pidieron a los jugadores que aceptaran una participación menor en la recaudación de la liga. En los dos casos, los jugadores rechazaron el pedido de los propietarios y pidieron ver prueba de dichos aumentos. En sendas negociaciones, los propietarios inicialmente se negaron a satisfacer esos reclamos. En el caso de NHL, la situación se tornó agria porque ninguna de las partes estaba dispuesta a ceder. “Las acusaciones de codicia proliferaban —explica Malhotra—. NHL, incapaz de zanjar las diferencias, incluso meses después de que el acuerdo de paritarias (…) hubiese vencido, finalmente canceló la temporada. Se perdieron dos mil millones de dólares en recaudación.”

¿El resultado era de prever? De acuerdo con Malhotra, hubiese sido evitable sólo si ambas partes hubiesen entendido el problema básico de relación humana que ocupaba el centro de la cuestión. “Ambas partes se perdieron la temporada porque los propietarios se negaron a reconocer que la preocupación de los jugadores era legítima. Por considerarlos codiciosos en lugar de desconfiados, los propietarios mantuvieron demasiado tiempo una estrategia equivocada: la intransigencia en lugar de la transparencia.”

La disputa cayó en la trampa del “yo tengo razón, tú estás equivocado” porque ninguna de las partes estaba dispuesta a considerar la alternativa: que quizá ambas tenían razón. Se trata de una lección crucial. “Las negociaciones se vuelven más productivas —concluye Malhotra— cuando las partes reconocen que la otra puede tener preocupaciones legítimas. En la disputa de NFL, tanto los propietarios como los jugadores necesitaban traer una perspectiva más matizada a la mesa de negociaciones… de lo contrario, en las próximas temporadas los fans de todo Estados Unidos optarán por no mirar partidos de fútbol y hacer otra cosa.”[1]

El matiz, o la diferencia sutil, es un concepto clave para recordar en medio de un desacuerdo. En la mayoría de las disputas, nuestras diferencias con los otros son mucho más sutiles de lo que nos permitimos ver. Enseguida tratamos la disonancia como si fuera un cisma que no puede zanjarse, y como si la única solución fuera que una de las partes salte (o la tiren) al precipicio, de modo que quede sólo una parte. Lejos está eso de la verdad. "La amistad que insiste en estar de acuerdo respecto de todos los temas no merece ser llamada amistad —exhortó Mahatma Gandhi—. Para que la amistad sea real debe sostener el peso de las diferencias honestas, sin importar lo marcadas que sean."[2] La verdad es que, con frecuencia, el desacuerdo es comparable a una grieta pequeña en la vereda que puede negociarse fácilmente si llegamos a la mesa de discusión con una mente más abierta.

"Hablamos porque sabemos algo —explicó la especialista en comportamiento corporativo Esther Jeles en una entrevista reciente—. O porque pensamos que sabemos algo. O, en el lugar de trabajo, porque existe la expectativa de que 'deberíamos' saber algo."[3] Esa expectativa de conocimiento tiende a trabajar en contra de nosotros en las interacciones porque cierra nuestras mentes a las posibilidades que existen fuera del conocimiento que traemos a la mesa. Ingresamos en las interacciones con la corroboración en mente, y si esa corroboración no llega, pasamos el resto de la interacción tratando de rechazar la evaluación del otro o de invalidar el derecho del otro a siquiera realizar una evaluación. Como resultado, la colaboración —o su posibilidad— se pierde. Si ése es su enfoque, rara vez llegará lejos en sus relaciones.

Toda resolución de problemas, colaboración y resolución de disputas eficaz, dijo Jeles, comienza con un vaciamiento de la mente: de lo que sabemos o lo que pensamos que deberíamos saber.

“La sensación puede resultar increíblemente poco natural —admitió—, porque nos han formado para mostrar lo que pensamos, para demostrar nuestros conocimientos, nuestro cerebro: pensamos, por lo tanto hablamos.” Sin embargo, al abordar una conversación con una pizarra en blanco, adoptamos un enfoque más modesto, más honesto. Reconocemos la posibilidad de que tal vez no sepamos todos los hechos y que tal vez no seamos los únicos que estamos en lo correcto. Mejor aun, creamos la posibilidad de una colaboración significativa: la fusión de pensamientos, ideas y experiencias en algo más grande que la suma de dos partes.

El concepto de que podemos no ser los únicos que tienen razón y de que podemos, de hecho, estar equivocados es, por supuesto, casi siempre el caso, pero parece que tuviéramos aversión a admitirlo. ¿Por qué?

En general, porque valoramos la victoria personal más que la posibilidad colaborativa. Sin embargo, al hacerlo no sólo atrofiamos la relación, también esfumamos toda probabilidad de un progreso mayor del que habíamos considerado en un principio. Esperamos muy poco si en medio de un desacuerdo sólo buscamos un ganador.

Jeles compartió la siguiente historia tomada de su experiencia personal con un conglomerado de medios muy conocido cuya brusca respuesta a un desastre nacional provocó un período posterior de conflictos internos.

Su celular sonó a medianoche: era el presidente de un conglomerado de medios que la había contactado. El hombre necesitaba que Jeles actuara como facilitadora en una reunión a primera hora de la mañana para atender una verdadera cadena de catástrofes.

El presidente se refería a la tragedia del huracán Katrina. En la víspera de uno de los peores desastres naturales de los Estados Unidos, su compañía había desplegado con rapidez el 90 por ciento de sus empleados en varias regiones de la Costa del Golfo. No había plan, ni estrategia, sólo algunas

instrucciones generales para regresar con las historias importantes. Ahora, dos semanas después, los equipos habían vuelto a la realidad de recomenzar su actividad en ese período posterior, gravemente desarticulado.

“Tengo cuatro equipos de producción que pelean porque su cobertura tenga prioridad —explicó el presidente—. Tengo a Legales peleándose con Producción aguardando una investigación adecuada. Y tengo a Cuentas peleándose con todos sobre cómo dividir el enorme gasto de todo.” Hizo una breve pausa, luego pasó a contarle lo que había costado: “Seis veces más que cualquier otra producción previa”.

El papel de Jeles, dijo el presidente, sería reunirse con todos los equipos directivos en pugna y ayudarlos a expresarse.

Jeles sabía exactamente qué hacer.

A la mañana siguiente, sentada en el auditorio en el que iba a realizarse la reunión, vio una escena familiar: los ejecutivos y su personal de mayor jerarquía ingresaban en el auditorio acarreando la valija, metafóricamente, de su caso: es decir, el caso que iban a plantear para ganar la disputa. Mientras ellos se acomodaban en sus asientos, ella irrumpió con una invitación.

“Me gustaría que todos se tomaran un momento y se hicieran la siguiente pregunta: ‘¿Qué cosa diferente podría haber hecho yo en esta misión para contribuir al éxito de los otros departamentos?’ ”.

Jeles cuenta que en su cabeza podía escuchar una serie de ruidos sordos a medida que los charlatanes dejaban caer sus valijas verbales al suelo. Las orejas entonces asomaron en la sala a medida que los líderes de equipo, uno a uno, compartían sus pensamientos del estilo “en el futuro podríamos. . .”.

El director de finanzas comenzó sugiriendo que sus equipos de Cuentas y Producción podían establecer un presupuesto preliminar para los proyectos.

“No tenemos tiempo de sentarnos y hacer presupuestos —ladró en respuesta el vicepresidente ejecutivo de Producción— cuando irrumpe una historia”.

Jeles intervino con una pregunta: “¿Puede ver por qué Cuentas sugiere esta práctica?

“Para que no gastemos de más”, respondió el vicepresidente ejecutivo.

“Cuentas —agregó Jeles— tiene una función fundamental para la supervivencia de esta compañía, tan importante como la de Producción.” Luego preguntó al director financiero y al vicepresidente ejecutivo de Producción: “¿Podrían sus dos departamentos colaborar para crear un presupuesto preliminar para tareas semanales, y otro presupuesto para irrupción de noticias con topes móviles, de acuerdo con la proporción de la crisis?”.

Ambos asintieron. La mediación continuó.

El asesor principal de la compañía sugirió que Legales podía confeccionar un documento “con los problemas más importantes de investigación de antecedentes” de modo que Producción supiese de antemano cómo evitar los procesos largos de investigación de antecedentes.

Jeles miró al vicepresidente ejecutivo, que estaba asintiendo con la cabeza. “Eso sería muy útil”, estuvo de acuerdo ella.

“Hecho”, replicó el asesor principal.

La reunión continuó de esa forma, incluso al punto de producir las especificaciones de los ítems sugeridos para incluir en presupuestos y documentos. En treinta minutos, todos en la sala estaban de acuerdo acerca de las soluciones. Se levantó finalmente la sesión, y fue quizá entonces cuando sucedió lo más sorprendente de todo: muchos ejecutivos y su personal se quedaron capitalizando el momento colaborativo.

Mientras Jeles recogía su cartera para marcharse, el presidente se le acercó. “En veinticinco años —afirmó—, nunca he asistido a una reunión donde hubiera más personas escuchando que hablando.”

En línea con el espíritu de los grandes artesanos que comienzan con una página en blanco, un lienzo vacío o un poco de arcilla, debemos entrar en todas las disputas con una mente abierta respecto de qué más podemos descubrir y producir juntos. Sólo entonces puede aprovecharse nuestro verdadero potencial interpersonal.

El 26 de junio de 2000, en el Salón Este de la Casa Blanca, donde Teddy Roosevelt solía boxear, donde Amy Carter tuvo su baile de etiqueta del secundario, y donde Lewis y Clark una vez acamparon en sus carpas, el presidente estadounidense Bill Clinton anunció la finalización del primer estudio que abarcó todo el genoma humano. “La humanidad se encuentra próxima a ganar un poder nuevo e inmenso para curar”, observó.[4]

Junto a él estaba el doctor Francis Collins, un reconocido genetista y el líder del Proyecto del Genoma Humano. Durante siete años había liderado un equipo internacional de más de mil científicos en lo que la periodista de *Time* J. Madeleine Nash llamó “el desafío de realizar un *tour de force* tecnológico que muchos comparaban con partir un átomo y llevar hombres a la Luna. ‘Existe sólo un proyecto del genoma humano, y sucederá sólo una vez —dijo Collins en aquel momento—. La oportunidad de llevar el mando de este proyecto e imprimirle mi sello personal es más de lo que podía imaginar’”.[5]

El hecho de que Collins tuviese que hacerlo compitiendo contra un anterior colega hizo que todo se volviera aun más interesante.

En mayo de 1998, cinco años después de que Collins accediera a estar al frente del proyecto, Craig Venter, un biólogo apasionado de NIH que era uno de los innumerables científicos dedicados a utilizar genomas para curar

enfermedades, anunció que estaba fundando una compañía para adelantarse en cuatro años al proyecto de Collins.

La “carrera” entre Collins y Venter tuvo excelente prensa. Ocupaba un lugar central en los continuos comentarios el hecho de que los dos hombres tuviesen personalidades muy diferentes: uno era excesivamente desenvuelto y el otro era reservado. Y Collins, el reservado, no tenía otra opción que competir. Hacerlo implicaba conseguir que científicos de seis países, numerosas agencias de gobierno y numerosísimos laboratorios de universidades trabajaran juntos por un interés en común, en lugar de por la gloria individual.

Por lo que resultó aun más notable que ese día, en el Salón Este, Francis Collins presentara a Craig Venter de esta forma: “Este hombre de fluida expresión, provocador y jamás complaciente, ha introducido una nueva forma de pensar la biología… Es un honor y un placer invitarlo a contarles acerca de este logrado hito”.

Collins eligió un camino de cooperación y asociación y resistió la tentación de proclamar que Venter se equivocaba. En última instancia, sólo lo veía como diferente. Pero no era necesario que “diferente” implicara “contrario”. Si bien Collins admite que ambos son “personas diferentes… con diferente constitución —señala Nash de *Time*—, ahora Collins dice que considera que Venter ‘fue un gran estímulo, de un modo muy positivo’”.

En el corazón de la aseveración de que otros están equivocados se encuentra en realidad la admisión implícita de que no queremos ser rechazados. Es en ese espíritu de no querer estar equivocados que proyectamos en otros ese rol. Si no fuera por un recordatorio mordaz y evidente, hasta Dale Carnegie hubiese caído presa de esta reacción poco envidiable.

Poco tiempo después de la Primera Guerra Mundial, Carnegie fue gerente comercial de Sir Ross Smith. Durante la guerra, Sir Ross había sido el as australiano en Palestina: poco después de que se declarara la paz, sorprendió al mundo con un vuelo que recorrió la mitad de su circunferencia en treinta días. Nunca antes se había intentado esa hazaña. Generó una sensación tremenda. El gobierno australiano lo premió con cincuenta mil dólares, el rey de Inglaterra lo armó caballero y por un tiempo fue la comidilla de la aldea global.

Una noche Carnegie asistió a un banquete ofrecido en honor a Sir Ross, y durante la cena el hombre sentado junto a él le refirió una historia cómica que giraba en torno a la cita “Existe una divinidad que da forma a nuestros extremos y los talla en la forma que queremos”.

Quien relataba la historia mencionaba que la cita era de la Biblia. Estaba equivocado, y Carnegie estaba seguro de ello. Según él mismo admitió, en ese momento resolvió nombrarse único miembro de la comisión —nunca requerida y nada bienvenida— encargada de corregir al relator.

El otro hombre se mantuvo firme en su posición. ¿De Shakespeare? ¡Absurdo! Esa cita era de la Biblia. Y el hombre lo sabía.

Frank Gammond, un viejo amigo de Carnegie, estaba sentado a su izquierda. Gammond había dedicado años al estudio de Shakespeare. De modo que el relator y Carnegie estuvieron de acuerdo en someter la cuestión al experto.

El señor Gammond escuchó, le dio una patadita a Carnegie bajo la mesa, y luego dijo: “Dale, estás equivocado. El caballero tiene razón. Es de la Biblia”.

En su camino de regreso a casa esa noche, Carnegie le dijo al señor Gammond: “Frank, sabías que esa cita era de Shakespeare”.

“Sí, por supuesto —respondió—, *Hamlet*, acto cinco, escena dos. Pero éramos invitados en una ocasión festiva, mi querido Dale. ¿Para qué probarle a un hombre que está equivocado? ¿Eso va a hacer que le caigas bien? ¿Por qué no dejar que salve su imagen? No te pidió tu opinión. No la quería. Siempre evita el ángulo agudo.”

Esto le enseñó a Carnegie una lección que nunca olvidó.

Decirles a las personas que están equivocadas sólo le ganará enemigos. Pocas personas responden en forma lógica cuando se les dice que están equivocadas; la mayoría lo hace en forma emocional y defensiva porque usted está cuestionando su criterio. No sólo debe evitar las palabras “Usted se equivoca”. Es posible expresarles a las personas que están equivocadas con una mirada o una entonación o un gesto, de modo que mejor guárdese de expresar su juicio en todas las formas que utiliza para comunicarse. Y si va a intentar probar algo, evite que alguien se entere.

Es fácil dejar que un cierto tono se deslice en nuestra comunicación online, un tono que le dice a la otra persona que creemos que está equivocada. A veces no nos damos cuenta de que el tono está allí hasta que un tiempo después leemos lo que escribimos. Creemos que estamos siendo diplomáticos, pero cada palabra, en ausencia de expresiones o un tono de voz suave, en general puede resultar una condena. Ésa es una de las razones por las que es mejor resolver una disputa en persona.

En lugar de presentar un argumento truncado a través del e-mail, IM o Twitter, cree un ambiente más respetuoso, conciliatorio, para una conversación. Luego, ofrezca su punto de vista con una mente abierta. Si bien es posible que en los hechos usted tenga la razón y el otro esté equivocado, no tiene sentido mellar el ego de una persona o dañar en forma permanente una relación. Si se acuerda de esa vez en que alguien insistió obstinadamente en que usted estaba equivocado, puede estar seguro de que

los otros lo recordarán bajo igual luz negativa si elige convertir una interacción en una oportunidad para enseñar una lección en lugar de utilizarla para fortalecer una relación.

Actúe por defecto con diplomacia. Admita que quizá esté equivocado. Conceda que tal vez la otra persona tiene razón. Sea agradable. Haga preguntas. Y por sobre todas las cosas, considere la situación desde la perspectiva del otro y muéstrele respeto.

Un enfoque modesto como ése conduce a relaciones inesperadas, colaboraciones inesperadas y resultados inesperados.

3

Admita los errores con rapidez y énfasis

Una frase que hoy es poco menos que un cliché del estilo “Que Dios te lo pague” es “El árbitro arruinó el cobro”. Si bien el deporte y las circunstancias pueden variar, los árbitros regularmente cometen errores. En ocasiones, las consecuencias son significativas. En el mundo, algunas son tan famosas que tienen sus propios motes.

Por ejemplo, el gol de “la mano de Dios”. En los cuartos de final de la Copa Mundial de 1986, Argentina e Inglaterra quedaron encerradas en un empate sin goles cuando el capitán del equipo argentino, Diego Maradona, saltó alto en el aire por sobre el goleador Peter Shilton y con el puño metió la pelota en la red. El árbitro, Ali Bin Nasser, no vio la mano y decidió que el gol era válido.

También está el caso de Jeffrey Maier. En la Serie de Campeonato de la Liga Americana de 1996, los Orioles iban por delante de los Yankees 4 a 3 en el fin de la octava entrada cuando el campo corto de los Yankees, Derek Jeter, lanzó una pelota larga voladora dentro del campo derecho. Maier, de doce años, se estiró por encima de la pared y capturó la pelota, y evitó así que el jugador en defensa de la derecha, Tony Tarasco de los Orioles, hiciera su jugada. El árbitro Rich García lo consideró un tiro cuadrangular

en lugar de un *out* o doble automático. Los Yankees siguieron jugando hasta ganar el partido.

Agregue a estos incidentes diez mil otras faltas no cobradas, y resulta fácil entender la exasperación de los fans ante los errores de los árbitros. Por supuesto, nos apasionan nuestros equipos. Pero los árbitros son humanos después de todo, y podemos entender que se cometan errores. Sin embargo, lo que mantiene la exasperación es la incapacidad o renuencia de los árbitros a admitir sus fallas.

Es por eso que uno de los peores errores cometidos por árbitros resulta un caso extraordinario y —finalmente— redentor.

Se lo ha llamado el "robo del juego perfecto". Desde 1900 —considerado comúnmente el principio de la era moderna— se han jugado cerca de cuatrocientos mil partidos en los Estados Unidos. Durante ese período sólo dieciocho veces un lanzador ha logrado perfección al rechazar cada bateador del equipo contrario, en orden, y sin permitir una base por bolas o un batazo bueno, y sin que sus compañeros de equipo coloquen un corredor en base con un error. Para poner esto en perspectiva, las probabilidades de que se produzca un juego perfecto en béisbol (una en veinte mil) son mucho menores que las posibilidades de que usted sea alcanzado por un rayo durante el transcurso de su vida.[1]

Pero un juego perfecto es precisamente lo que el lanzador de Detroit Tigers Armando Galarraga logró una tarde a principios de junio de 2010. Había registrado veintiséis *outs* consecutivos y había logrado que el vigésimo séptimo bateador golpeara una bola débil rolata al hombre de la primera base. Galarraga corrió desde el montículo, acusó el tiro del primer base, pisó la almohadilla antes que el corredor y se preparó para celebrar. Sólo había un problema: el árbitro, Jim Joyce, hizo un balanceo amplio con los brazos y gritó: "¡A salvo!".

El juego perfecto de Galarraga estaba perdido por uno de los malos cobros más flagrantes de la historia del deporte.

Pero aquí es cuando las cosas dieron un vuelco inesperado. Y es quizás el detalle más significativo y memorable del relato.

Cuando regresó al vestuario de árbitros, Joyce puso el video de inmediato y observó la jugada, sólo una vez. Vio que había cobrado mal. Pero en lugar de dejar que el polvo se asentara en silencio como tantos de sus colegas, optó por un camino diferente. Caminó directamente hacia el vestuario de los Detroit Tigers y solicitó una audiencia con Galarraga.

Con el rostro colorado como un tomate y lágrimas en los ojos, abrazó a Galarraga y logró decir dos palabras antes de quebrarse: “Lo siento”, en español.

Su disculpa fue audaz y sin reservas. Al disculparse, cambió la historia del deporte. Otros partidos perfectos se habían jugado antes en béisbol, pero éste fue el primer partido de redención.

Hay muchas cosas que son comunes a todos: el nacimiento, la muerte y una vida llena de errores, faltas y metidas de pata. Todos sabemos eso, y la vasta mayoría de nuestros errores, si bien resultan frustrantes de momento e incluso enloquecedores para los otros, son disculpables.

¿Por qué, entonces, nos cuesta tanto admitirlos?

Veamos un ejemplo de Tiger Woods. Su choque automovilístico el Día de Acción de Gracias fuera de su casa disparó muy pronto lo que parecían interminables acusaciones e imputaciones de relaciones extramaritales. Mientras que antes los rumores sobre relaciones amorosas se transmitían en un pueblo como chismes no corroborados, nuestra era digital puede transmitir, acusar y condenar casi de la noche a la mañana.

¿La respuesta de Woods? Una admisión vaga y ensayada de sus “trans gresiones” y un pedido de privacidad. Pronto su mundo profesional y

personal colapsó a su alrededor. Sus patrocinadores lo abandonaron, su esposa lo dejó y sus habilidades de golf se vieron muy afectadas.

¿Podría haber tomado un camino diferente? Por supuesto.

En las primeras semanas en que irrumpió la noticia, antes de la cancelación de los contratos de aval o la partida de la esposa de Woods, expertos en relaciones públicas señalaron un enfoque diferente que podría haber detenido el sangrado mucho antes. En un artículo de la publicación *Phoenix Business Journal*, el periodista Mike Sunnucks citó a Abbie Fink de relaciones públicas de HMA:

> Fink dijo que Woods y su bando eligieron el silencio en lugar de ponerse a la cabeza de una historia que terminó conducida por el sitio web dedicado a la farándula TMZ y el periódico sensacionalista *National Enquirer*. “En ausencia de un mayor aporte de parte de Tiger, los medios salieron a buscar fuentes alternativas. Y después de las noticias de hoy, parecería que es cuantiosa la gente dispuesta a compartir su costado de la historia”, dijo Fink.
>
> Troy Corder, un director de Critical Public Relations de Phoenix, dijo que el bando de Woods cometió numerosos errores, incluido, en lo esencial, mentir, con una mentalidad estilo búnker y sin estar preparado para responder a los artículos de los periódicos sensacionalistas, que habían sido en parte ciertos.[2]

Una disculpa sincera y rápida, hecha públicamente, lo hubiera regresado a Tierra en la forma correcta. Había sido un ícono intocable. Una admisión rápida y enfática no sólo hubiera despejado el aire, sino que también hubiera confirmado que era uno de nosotros, un ser humano confundido y propenso a cometer errores: algo que ya sabíamos de todos modos. Eso le hubiera permitido recomponer relaciones con los otros mucho más rápido.

El presidente ejecutivo de Digital Royalty, Amy Martin, observó en aquel momento:

> Tiger debería humanizar su marca a través de las redes sociales, en particular Twitter, y los videos sin editar en tiempo real. Su presencia en Facebook tiene una tonalidad pulida y promocional que deja a los fans con el deseo de espiar algo entre bambalinas… Si le hubiese permitido a la gente ver a la persona detrás de la personalidad de superestrella, las percepciones y expectativas podrían haber sido distintas en los sucesos recientes.[3]

Lamentablemente, no fue el camino que eligió el equipo de Tiger tras los sucesos que cambiaron el curso de su carrera. Y llevó mucho más tiempo que el polvo se asentara. Tal es el efecto de hacer caso omiso de este principio en la era digital. Las noticias negativas se extienden mucho más rápido que nunca. Si ha cometido un error, es mucho mejor que usted controle las noticias que se difunden. Admita los errores con rapidez y convicción.

Una de las razones por las que nos es tan difícil admitir nuestros errores es que tendemos a olvidar el mensaje que las disculpas conllevan. Este olvido es mucho más peligroso hoy en día. Admitir nuestros errores de inmediato y con énfasis es como emitir por cable un comunicado de prensa de página entera que confirma que nos importan genuinamente las personas a las que lastimamos, que nos estamos acercando con humildad, y que queremos subsanar el error. Las personas rara vez se aferran al enojo y al desencanto cuando pueden ver que nuestra visión de nosotros mismos y la situación es la apropiada. Somos mucho más indulgentes con aquellos que están dispuestos a admitir los errores de inmediato.

Compare la visión actual que tiene el público sobre el bateador de bolas fuertes de béisbol Jason Giambi, que de inmediato y llorando reconoció el uso de esteroides cuando el escándalo recién comenzaba a salir a la luz, con la del ex bateador de bolas fuertes Mark McGwire, que esperó cinco años para aclarar las cosas. Giambi recuperó su vida bastante rápido. El público fue gentil y olvidó pronto. Si bien McGwire ciertamente tenía sus razones para demorar su explicación, en la mente de muchos de los fans de béisbol quedó manchado para siempre. Medio siglo después de finalizada su carrera estelar, siguió estando muy lejos de recibir la iniciación al Hall de la Fama, que alguna vez había parecido la conclusión inevitable.

Si somos distantes y ambiguos en relación con nuestros errores, también emitimos un comunicado de prensa de página entera, pero uno que dice: “Quiero recuperar mi vida”. Si bien todos querríamos recuperar nuestra vida tal cual era, antes de los errores cometidos, debemos recordar que nadie cambió las circunstancias, excepto nosotros. No es deber de los otros devolvernos la vida que nosotros mismos dejamos partir. Sólo nosotros podemos recuperar nuestra vida. Y se comienza admitiendo los errores con rapidez y énfasis.

Lo que todos en un momento u otro olvidamos es que produce cierto grado de satisfacción tener el coraje de admitir los propios errores. No sólo despeja el aire de culpa y actitudes defensivas, sino que también contribuye a resolver mucho más rápido el problema creado por el error cometido.

Ronald Reagan era conocido como el “gran comunicador” porque, para el placer de sus seguidores y la consternación de sus críticos, podía pasar de un lugar de debilidad defensiva a uno de fortaleza innegable con un sola ocurrencia.

¿Uno de sus métodos comprobados? Una fácil familiaridad con la disculpa. Durante una parte particularmente complicada de su presidencia,

se burló de la propia Casa Blanca diciendo: “Nuestra mano derecha no sabe lo que nuestra lejana mano izquierda está haciendo”.[4]

Reagan sabía que era más fácil soportar la autocondena que la condena de los otros. Si de todos modos sabemos que nos van a criticar, ¿no es mejor derrotar al otro en el puñetazo?

Cuando reconocemos y admitimos nuestros errores, la respuesta de los otros suele ser el perdón y la generosidad. Pronto el error queda disminuido a los ojos de los demás. Es sólo cuando rehuimos la responsabilidad o nos negamos a admitir nuestros errores de inmediato cuando despertamos la cólera de quienes nos rodean y el mal criterio original parece crecer en importancia y efecto negativo.

Hoy en día tenemos la oportunidad de transmitir nuestras disculpas, de dejar que todos los involucrados sepan que hemos cometido un error y que lo lamentamos. Cuando tomamos este curso de acción, estamos atajando las opiniones negativas cuando nacen. Y nos ganamos el respeto de las personas, porque exige coraje admitir los errores públicamente.

También exige coraje reconocer nuestros errores en privado. Piense en nuestras familias. ¿Cuánto les cuesta a los esposos y esposas confesarse sus errores mutuamente? Bien podría compararse a acuchillarse a uno mismo en las entrañas. No obstante, sin importar de qué error se trate, es crucial elegir el camino de la humildad y confiar en el poder del perdón.

Anne era una ejecutiva financiera de éxito y madre de tres niños. Graduada con honores en una escuela Ivy League, nunca había fracasado en nada. Se casó con el hombre de sus sueños, y luego, una noche, se encontró saliendo con algunos de sus compañeros de trabajo durante una convención fuera de la ciudad. Un trago llevó a dos, y dos llevaron a cuatro, y el grupo de amigos se volvió más chico, hasta que sólo quedaban un compañero de trabajo y ella.

Decidieron marcharse del bar, y en el ascensor se besaron. Unos pocos pisos y pasos después estaban del lado de afuera de la puerta de la habitación de hotel de ella. Ella la abrió. Volvieron a besarse. Luego se detuvieron. Él retrocedió y ella también.

Los dos estaban casados: amaban a sus esposos. Se besaron otra vez. Y luego se detuvieron, él se marchó y la puerta se cerró detrás de él. Anne se fue a la cama sola… y luego despertó a la pesadilla de haber traicionado al hombre de sus sueños.

Volvió a su casa dos días después y no dijo nada por seis años. Fue un error. Un error de única vez con un solo testigo, que no iba a decir nada tampoco.

Pasaron diez años con el recuerdo bajo llave en una caja de seguridad emocional y mental. Ella sabía que si este secreto salía a la luz, sería el fin de su vida como alguien que lo había tenido todo, que jamás había cometido un error.

Pero una tarde, durante las vacaciones, le contó todo a su marido. Él la miró y comenzó a llorar. Esa reacción no estaba entre las que ella había considerado.

Durante las siguientes semanas, hablaron entre ellos, con sus amigos y con su pastor. Su esposo sufrió, y con cada minuto de su sufrimiento a ella se le rompía su propio corazón. Pero algo más se rompió: su máscara de perfección. A medida que los amigos iban conociendo su error, se vio inundada por algo que nunca había creído posible: la gracia y el perdón.

Descubrió que la verdad era realmente capaz de liberarla. El error de Anne igual tuvo consecuencias, pero al admitirlo y buscar el perdón hizo lugar a una perspectiva diferente en su vida, una perspectiva en la que estaba segura siendo imperfecta. Ojalá se hubiera hecho ese lugar seis años antes.

La misma perspectiva existe para todos nosotros si tenemos el suficiente coraje de admitirlo. Cualquier tonto puede defender un error —y la mayoría de los tontos lo hacen—, pero admitir sus errores lo eleva por encima del rebaño y le brinda un sentido de exultación. A fines de 2010, el mundo del deporte entró en el debate informal sobre a quién iba a nombrar "Deportista del año" el sitio web de deportes *Sports Illustrated*. La distinción terminó en el mariscal de campo de New Orleans Saints, Drew Brees, por liderar a los Saints, anteriormente desventurados, hacia su primera victoria de Super Bowl. Fue una buena decisión.

Pero Chris Harry de AOLnews.com creía que otros dos hombres debían haber compartido el premio. "En lo que respecta sólo al espíritu deportivo, para mí, nada se compara a la pelea de la noche del 3 de junio". Harry luego relata la historia, ahora famosa, del partido perfecto que fue arruinado, y concluye:

> Unas dieciséis horas después, los Tigers y los Indians jugaron otra vez, pero el encuentro que importaba vino antes del juego cuando Galarraga debía hacer su salida al *home* y anotar por orden de bateo. Joyce lo estaba esperando. Los dos intercambiaron apretones de mano y abrazos en una de las muestras más inspiradoras, emotivas y conmovedoras de espíritu deportivo que se haya visto en un deporte. Fue un momento que valió la pena aliviar y nos ayudó a aprender una lección sobre la invocación de clase y dignidad en circunstancias en que hubiera sido más fácil —en especial es este día y esta época— adoptar una reacción muy diferente.[5]

Qué poder tienen esas dos palabras para cambiarlo todo: "Lo siento".

4

Comience en forma amistosa

“Los líderes exitosos… son siempre iniciadores”, escribe el experto en liderazgo John C. Maxwell en su libro insignia *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Luego recuerda un caso en el que comenzar en forma amistosa no sólo fue necesario, sino lo más recomendable. Cuando todavía era un hombre joven, Maxwell fue contratado para conducir una iglesia en dificultades de Lancaster, Ohio, donde le contaron que un hombre grandote e intimidante de nombre Jim Butz, el líder laico elegido por la congregación, era la persona más influyente de la organización. También le dijeron que Jim tenía una reputación de inconformista que en ocasiones había conducido a la iglesia por el camino equivocado.

Lo primero que hizo Maxwell fue coordinar una reunión con Jim en su oficina. Podría haber sido un momento incómodo o mal interpretado —un principiante de veinticinco años citando al patriarca de sesenta y cinco para conocerse—, pero Maxwell disipó la idea de inmediato. Al segundo que Jim se sentó, Maxwell comenzó con una humilde apreciación de la situación. Jim era la persona más influyente de la iglesia, y Maxwell quería trabajar con él, no contra él. Sugirió entonces que se reunieran una vez por semana para almorzar y hablar de las cuestiones y tomar decisiones juntos.

“Si bien soy el líder aquí —dijo Maxwell—, “nunca llevaré una decisión a la congregación sin antes discutir el asunto con usted. De verdad quiero trabajar con usted… Juntos podemos hacer muchas cosas geniales en esta iglesia, pero la decisión es suya”.

Cuando terminó, Maxwell cuenta que “Jim no dijo una palabra. Se levantó del asiento, caminó hacia la entrada y se detuvo para tomar un poco de agua de la fuente. Salí tras él y esperé. Luego de un largo rato, se puso de pie, erguido, y giró… Vi lágrimas en sus mejillas. Luego me dio un gran abrazo de oso y dijo: ‘Puedes contar conmigo para estar de tu lado’”.[1]

La simpatía engendra simpatía. Nos sentimos más inclinados a estar de acuerdo con la otra persona o ver las cosas desde su perspectiva cuando tenemos sentimientos de amistad hacia ella. Si, por el contrario, sentimos que la persona está en sus asuntos o es brusca o no le interesa compartir cortesías convencionales, tendemos a hacernos reflejo de ese sentimiento. Ése es un obstáculo difícil de superar, así haya conocido recién a la persona o la conozca desde hace ya un tiempo.

En lo que refiere a la iniciación de interacciones, ningún enfoque establece el tono más eficazmente que la gentileza y la afabilidad, incluso si la persona es una fuente de dolor, frustración o enojo. Un saludo amistoso dice: “Vales mi tiempo. Eres valioso”. Este mensaje sutil tiene un poder tremendo: mayor del que advierte la mayoría.

En *The Seven Arts of Change* [en español, Las siete artes del cambio], el autor David Shaner comparte una experiencia increíble que le enseñó el inmenso poder de comenzar en forma amistosa.[2] Había sido reclutado por un viejo amigo para enseñar Ki Aikido en la academia de artes marciales de Aspen-Snowmass, a poca distancia del condado de Pitkin, una localidad de Colorado que se hizo famosa en 1970 cuando el periodista norteamericano Hunter S. Thompson se postuló para *sheriff* con la “boleta loca”,

promoviendo despenalizar las drogas para uso personal, convertir las calles de asfalto en praderas de pastizales, prohibir construcciones que ocultaran la vista de la montaña y renombrar a Aspen "Ciudad gorda" para disuadir a los inversores. Thompson perdió la elección de ese año por poco margen, pero su sentimiento preparó el escenario para que otro hombre, menos controvertido pero igual de poco convencional, se convirtiera en *sheriff*. Su nombre era Dick Kienast, cuyo póster de campaña había citado la visión de Sissela Bok sobre los valores de la sociedad: "La confianza es un bien social que debe protegerse tanto como el aire que respiramos o el agua que bebemos".[3]

Kienast creía que la cortesía y la compasión debían regir toda interacción para asegurar el cumplimiento de la ley, así involucrara a delincuentes violentos o infractores de tránsito. "Fue una iniciativa de cambio trascendental —escribe Shaner—, que muchos creyeron tonta e innecesaria… Sin embargo, él siguió adelante, confiado." Entre los primeros estudiantes de Ki Aikido de Shaner en la academia de Aspen-Snowmass estaba el *sheriff* Kienast y sus asistentes. Bob Braudis era uno de los colaboradores clave de Kienast y llegaría a sucederlo como *sheriff* del condado de Pitkin. Antes de eso, Braudis establecería su legado con un despliegue convincente de comienzos amistosos.

Braudis tenía una presencia imponente y encajaba en el estereotipo del policía musculoso y competente. Su presencia estaba en eficaz y crudo contraste con su comportamiento con las personas. Nunca elevaba el tono de voz, ni siquiera en medio de situaciones inestables. Cabe analizar aquí un suceso que viene al caso.

Cuando el colaborador Braudis era director de patrullas, un día llegó un parte que informaba que un hombre armado tenía de rehenes a todos los clientes de un restaurante local llamado Woody Creek Tavern. Braudis fue

el primero en llegar al lugar, y afuera del edificio le informaron sobre la situación. La ex mujer del hombre armado le prohibía visitar a su hija, a quien él había visto en el restaurante. En lugar de intentar un saludo en paz, algo dentro del hombre hizo clic. Sacó el arma y obligó a todos los que estaban allí a obedecer sus deseos.

Braudis evaluó el peligro y adoptó un enfoque diferente. Se acercó a la ventana, desarmado y en son de paz. Percibiendo la afabilidad del colaborador, el pistolero le permitió ingresar en el edificio. Entonces, Braudis procedió a tratar al hombre en forma gentil, pidiéndole que considerara las consecuencias de sus acciones, las cuales, en última instancia, podían llevarlo a no ver a su hija nunca más.

“El comportamiento tranquilo de Bob, su análisis racional de los problemas reales y su empatía con el enojo del hombre le dieron validez a éste —escribe Shaner—, quien cuanto más hablaba con Bob más se daba cuenta de que gran parte de su enojo era contra sí mismo. Así, terminó deponiendo el arma. La actitud del hombre había cambiado… Bob, entonces, le explicó que salir de la taberna con las esposas puestas tranquilizaría a todas las personas de seguridad y que ni él ni Bob correrían el riesgo de que les dispararan. El hombre accedió, y el conflicto concluyó en forma pacífica.”[4]

Considere esta historia la próxima vez que tome asiento y se disponga a escribir un e-mail a alguien que lo ha hecho sentirse frustrado o enojado. ¿Comenzará con un tono gentil y cortés o dejará que sus emociones lo dominen y se zambullirá en el conflicto? ¿Se tomará unos momentos para averiguar sobre la vida o situación laboral de la otra persona o para crear un lazo mediante intereses compartidos contándole algo sobre usted? Si elige un comienzo amistoso, tendrá muchas más probabilidades de obtener los

resultados positivos que busca, en especial si usted y la otra persona están actualmente enfrentadas.

"No me gusta ese hombre —dijo una vez Abraham Lincoln—. Debo procurar conocerlo mejor."[5]

Si usted cree que construir una relación de comunicación amistosa será crucial para lograr un resultado determinado, utilizar textos, chats u otras formas cortas de comunicación no lo llevará muy lejos. Debido al espacio limitado y la falta de entonación y señales no verbales para dar respaldo a su sentimiento, es muy difícil crear el nivel de comunicación necesario para transmitir afabilidad. Si no es posible hacerlo cara a cara, por lo menos utilice un medio que le brinde tiempo y espacio para mostrar el nivel de simpatía que en el tiempo de Carnegie regía las relaciones humanas. Exige creatividad y un poco más de tiempo reproducir el efecto de una sonrisa cálida y un firme apretón de manos, pero es posible hacerlo.

"Los medios sociales requieren que los líderes de empresa empiecen a pensar como si fueran dueños de tiendas de pueblo", coincide el empresario Gary Vaynerchuk, que escribió *La economía de la gratitud*.

> Esto implica adoptar una visión amplia y evitar los índices de referencia de corto plazo para medir el progreso… En pocas palabras, los líderes de empresa deberán reaprender la ética y las habilidades que utilizaba la generación de nuestros bisabuelos al montar sus propios negocios y que daban por sentado… Sólo las compañías que pueden resolver cómo pulir sus maneras a la vieja usanza —y hacerlo en forma auténtica— tendrán la oportunidad de competir.[6]

Existió una época en la que la gente salía de su casa vestida con su mejor ropa y decía "hola" a todos los que se cruzaba camino al trabajo, cuando un encuentro significaba encontrarse y cuando conversar significaba visitar a

alguien, más que llamarlo por teléfono. Si bien hoy en día nuestras transacciones abarcan el globo entero y vuelven más infrecuente esa conexión tan tangible, sigue siendo clave tratar a los otros con el mismo espíritu que si estuvieran frente a usted. Respecto de su creciente imperio de vinos, Vaynerchuk explica: "Nos dirigimos a cada individuo como si fuéramos a sentarnos junto a él en la cena en casa de su madre".[7] Es la perspectiva correcta porque coloca el peso de la responsabilidad allí donde debe estar: en los hombros del emisor.

El error que cometen muchos hoy en día es colocar el peso de la responsabilidad en el receptor del mensaje. Utilizamos las respuestas y las reacciones de los otros como la única medida de si hemos adoptado el enfoque correcto o dado la impresión apropiada. Esto es terreno resbaladizo en dos frentes.

En primer lugar, puede conducir a cierta pereza en la consideración del rol de la motivación en la conexión efectiva. Si cosechar una respuesta genial es la única medida de la conexión, entonces con facilidad nos convertimos en meros entretenedores, provocadores y tratantes de productos que sólo piensan en el siguiente gran ardid para conseguir el interés de las personas. El valor del impacto vale poco cuando lo que interesa es una verdadera conexión.

En segundo lugar, las respuestas pueden ser engañosas, especialmente en el comienzo. Un *tweet* puede cosechar muchos *retweets*, pero esto no significa que los que retransmiten su mensaje a otros se hayan convertido en sus fans o sus amigos. Quizá estén pensando en una persona que podría beneficiarse con el mensaje o que podría querer considerar el producto; o peor, quizá tengan en mente reírse de usted con la persona a quien reenviaron el *tweet* y de su falta de conocimientos, sinceridad o tacto. Una campaña de marketing online puede generar un pico en el tráfico de un

sitio, o una campaña de medios gráficos puede producir mucho ruido mediático, pero los empresarios conocedores saben que esto no significa que se estén creando relaciones.

Existe una gran diferencia entre compromiso e interés. El interés se despierta en cantidad de formas, muchas de las cuales distan mucho de ser geniales. Con frecuencia, el interés comienza y termina en un nivel superficial, porque las emociones primarias que se evocan son la curiosidad, la sorpresa o el disgusto.

El compromiso sucede en un nivel más profundo cuando se tocan los valores intrínsecos de una persona. Es común a todos los valores intrínsecos la noción de ser considerados dignos de una relación. Cuando usted entra en un intercambio con otra persona de una forma afable, le comunica que es alguien digno de una amistad, alguien a quien usted le gustaría llamar "amigo". Es por esa razón que "aquel que siembra cortesía cosecha amistad".[8]

Si desea que su voz atraviese el ruido y la superficie hasta alcanzar los motivos de los otros para que avancen en su dirección, comience en forma amistosa. La primera impresión así generada resulta mucho más memorable que la producida por la señal más estridente o provocadora del planeta.

Hace años, cuando Carnegie era un chico descalzo que andaba por el bosque camino a su escuela rural en el noroeste de Missouri, leyó una fábula sobre el sol y el viento. Esta fábula es un recordatorio vívido del poder que posee este principio para ganar la confianza de los otros.

El sol y el viento debatían sobre quién era el más fuerte, y el viento dijo: "Te probaré que soy yo. ¿Ves ese anciano que lleva puesto un abrigo? Te apuesto a que puedo quitárselo más rápido que tú".

Así, el sol se fue detrás de una nube, y el viento sopló hasta volverse casi un tornado, pero cuanto más fuerte soplaba, más se aferraba el hombre a su

abrigo.

Finalmente, el viento se calmó y se rindió, y entonces el sol salió por detrás de las nubes y sonrió con amabilidad sobre el anciano. En ese momento, el hombre se secó la frente y se quitó el abrigo. Luego, el sol le recordó al viento que la gentileza y la simpatía son siempre más fuertes que la furia y la fuerza.

Es una lección oportuna en una época que parece repartir premios sobre la base del mayor volumen, velocidad o efecto. Esos premios significan poco en el largo plazo porque el compromiso que dura se corrobora continuamente sobre la base de la confianza y el beneficio mutuos. Si usted no establece una base para ambos desde el comienzo mediante un sentimiento amistoso, cada día que pase le resultará más difícil lograrlos. Si espera demasiado o realiza muchos disparos superficiales buscando atención se quedará en el intento de convencer al otro sobre una relación. No querrá estar en ese lugar: el de rogar por compromiso.

“El compromiso debe sentirse con el corazón —escribe Vaynerchuk—, o no funcionará… No puede subestimar la capacidad de las personas para detectar una táctica burocrática y fría desde millones de kilómetros de distancia. Es la gran razón por la que muchas compañías que sumergieron los dedos del pie en las aguas de los medios sociales fracasaron miserablemente.”[9]

Ganar amigos comienza con ser amistoso.

5

Busque la afinidad

Gustar. Hacer amigos. Seguir. Compartir.

En la era digital, la afinidad en general ya existe antes de siquiera compartir el primer “hola”. En los tiempos de Carnegie, la amistad y la comunidad iban de la mano. Las personas se presentaban. Hablaban. Encontraban cosas en común y con ello una estima que conducía a una amistad más profunda. Hoy en día las personas se siguen en Twitter o pertenecen al mismo grupo de Facebook o les “gusta” su último video en YouTube antes de conocerse. Con frecuencia, se dan numerosas cadenas de afinidad antes de que se encuentren realmente.

Con el detalle de lo que nos gusta y lo que no nos gusta —botones digitales y pulgares arriba incluidos— damos y nos dan permiso para llegar a acuerdos y desacuerdos sólo sobre la base de la afinidad. Tenemos puntos de afinidad y puntos de discrepancia, y lo más frecuente es que gravitemos y concedamos influencia a aquellos con los que tenemos más en común. Esto puede resultar un tremendo estímulo para la construcción de relaciones de influencia.

No hablamos de la ley de atracción. Puede pensar en tener muchos amigos sobre los que puede ejercer una gran influencia, pero nada cambiará

si no toma una acción genuina y significativa para construir esas relaciones. Hablamos de lo que el escritor John C. Maxwell llama “la ley del magnetismo”.

“Los líderes eficaces están siempre atentos a encontrar buenas personas”, escribe.

> Piénselo. ¿Sabe a quién busca ahora mismo? ¿Cuál es su perfil de empleados perfectos? ¿Qué cualidades poseen estas personas? ¿Desea que sean agresivos y emprendedores? ¿Está buscando líderes? ¿Le interesa que estén en sus veinte, cuarenta o sesenta años de edad? (…) Ahora bien, ¿qué determinará si las personas que usted quiere son las personas que obtiene, si poseerán las cualidades que usted desea? La respuesta puede sorprenderlo. Créalo o no, lo que obtiene no está determinado por lo que *quiere*. Está determinado por lo que usted *es*.[1]

El gusto atrae el gusto, en carácter y afinidad. Hoy en día, sin embargo, podemos tener una ventaja inicial. Podemos asegurar que existe afinidad antes de acercarnos a una persona. Gustar sirve, en la era digital, como una puerta perfecta a la influencia.

Cuando alguien se suma al mismo grupo de Facebook, sigue su blog o comenta en su sitio web le está diciendo “sí” a usted. Eso crea una posición de intenso poder si desea influir en esa persona.

Cuando una persona dice “no”, queriendo realmente decir “no”, una cascada psicológica de reacciones toma lugar y coloca al otro en una posición defensiva, lista para retraerse. Pero cuando esa misma persona dice “sí”, queriendo decir “sí”, se encuentra en una posición de aceptación, de apertura, de movimiento hacia adelante. De modo que cuantos más “sí” pueda obtener al comienzo de una interacción, incluso si tienen poco que

ver con la propuesta última, más son las probabilidades de lograr que esa persona esté dispuesta a acordar con usted en el camino.

Llegar a un “sí” es mucho más fácil si comienza con un “sí”.

Tenemos una oportunidad obvia: una posición positiva desde la cual empezar a dialogar. Con las vastas oportunidades de que disponemos para conectar con las personas que están interesadas en lo que somos y lo que tenemos para decir, hay pocas excusas para iniciar una relación, o incluso una conversación, con el pie equivocado.

Es más, las organizaciones tienen el poder de lograr que las personas digan “sí” solamente sobre la base de la influencia de la comunidad. Microsoft entendió bien esto cuando lanzó Windows 7.

El gigante de la computación había recibido un fuerte golpe tras el lanzamiento exasperante de Windows Vista, un sistema operativo criticado universalmente. Pero estuvo listo para volver al ruedo con Windows 7, y había aprendido de las experiencias pasadas. Debía lograr que sus clientes y usuarios subieran a bordo desde el mismo comienzo. Debía lograr que dijeran “sí”. Primero, tenía que encontrar a los fans, a las personas que tendrían el potencial de influir en la comunidad de usuarios de PC.

En *Empowered* [en español, Empoderado], los escritores Josh Bernoff y Ted Schadler exploran la estrategia de Microsoft para volver al cuadrilátero. Para combatir los comerciales atractivos de Mac versus PC que mostraban la PC como una crujidora vieja, ineficiente y cerebrito, solicitó directamente a los usuarios videos de “Yo soy PC” a través de un canal de YouTube. Los reunió en una misma edición para crear un comienzo poderoso para su campaña de marketing basada en el “sí”. Cuando lanzó una versión beta de Windows 7 a usuarios específicos, llevó los comentarios a los blogs, Twitter, Facebook, foros de discusión y otras comunidades sociales. Previo al lanzamiento al mercado, creó una fuente

moderada de contenido publicado en una variedad de sitios y plataformas, y presentó la fuente en su sitio web, su página de Facebook y en todo el resto de los lugares. Creó así una publicidad basada en los usuarios, que destacaba el concepto de que Windows 7 fue diseñado, en parte, como resultado de las sugerencias de los consumidores. El eslogan: “Yo soy PC, y Windows 7 fue mi idea”.

El golpe de gracia, sin embargo, fue la forma en que hizo que sus fans celebraran Windows 7 y lo compartieran con los otros. Ofreció una oportunidad a sus seguidores: los hizo sentirse importantes.

> Si usted era un fan de Windows 7, podía inscribirse para hacer una fiesta en su casa y lucir todas las nuevas características: Microsoft enviaría los materiales… Pronto se extendió el dato sobre las oportunidades de fiestas por todos los medios sociales y, en breve, decenas de miles de personas en catorce países se habían inscripto. Microsoft estima que las fiestas llegaron a unas ochocientas mil personas, incluidos organizadores e invitados.[2]

Considerando cómo había resultado el lanzamiento de Windows Vista, los usuarios de PC podrían haber dicho “no” a Windows 7 desde el mismo comienzo, pero Microsoft hizo que dijeran “sí”.

Cuando empezamos con un “sí”, estamos creando afinidad en el nivel más básico. Pero para convertir la afinidad en influencia debe haber una base de empatía. Debemos ser capaces de ver constantemente la interacción desde el punto de vista del otro, de modo de conocer el valor último de nuestros puntos de afinidad.

En lugar de utilizar las oportunidades que nos brindan los medios sociales para ayudarnos a empezar con un “sí” y mantener el compromiso necesario, a menudo hacemos caso omiso de lo que quieren los otros y los

bombardeamos con nuestros lanzamientos. En vez de lograr que los otros digan “¡Sí! ¡Sí!”, los forzamos a decir “¡Basta! ¡Basta!”. El gurú de las redes sociales Chris Brogan lo llama “ventisca de negocios” en lugar de “nevada de comunicación”:

> Las conversaciones y las relaciones se basan en varios contactos. En el mundo del marketing y la comunicación tradicional, las personas usarían cada toque para pedir algo, para emitir un llamado a la acción. No es la forma en que funcionan las redes sociales… Están allí para darle permiso para alcanzar a alguien que ha optado por tener una relación con usted… Es una nevada. Cada copo por separado no significa mucho, pero el volumen del trabajo puede cambiarlo todo.[3]

Debe ofrecer en su comunicación lo que los otros desean si quiere comenzar y seguir en un “sí”. Sólo entonces habrá ganado un nivel de confianza que le permitirá ofrecer a los otros sus lanzamientos, así se trate de un producto, un servicio o una causa.

Desde luego, este principio es igual de pertinente y necesario fuera del reino digital. Una compañía de periódicos tenía la política de entregar un ejemplar nuevo a los clientes que llamaban para quejarse de que sus diarios se habían dañado debido al clima inclemente. Pero con el tiempo las subas en el precio del gas y el menor número de suscripciones volvió financieramente inviable mantener la práctica. De modo que enviaron a sus clientes lo que creían era una carta muy amistosa. Comenzaba más o menos así:

> *Estimado y valorado cliente:*
> *No seguiremos enviando periódicos de reemplazo cuando los ejemplares entregados se hubieran dañado por el clima.*

Proseguían, entonces, a explicar su cambio de política. Y luego, al final, la carta decía:

> *Si recibe un periódico dañado, por favor háganoslo saber y le reintegraremos el precio del ejemplar en su próxima factura.*

La primera reacción que los clientes podían tener al leer esta carta era de irritación y protesta. Hacia el final, ya estaban demasiado alterados para que les importara la alternativa ofrecida, que posiblemente era hasta mejor.

Qué hubiese pasado si, en cambio, la compañía hubiese escrito la carta de la siguiente forma:

> *Estimado y valorado cliente:*
> *Sabemos lo frustrante que puede resultar que el periódico que recibe se vea dañado por el clima* (¡Sí, lo es!). *Usted paga por un producto y un servicio y espera calidad en ambas áreas* (¡Sí, claro!). *En consecuencia, desde ahora le ofreceremos un reintegro total por cada ejemplar recibido que haya quedado ilegible debido al clima (*¿En serio? ¡Genial!).
> *También queríamos avisarle que, al igual que usted, nuestro negocio se ha visto afectado por los aumentos en el precio del gas. Por consiguiente, ya no podremos ofrecerle un ejemplar de reemplazo. Sólo llámenos y, en cambio, recibirá un reintegro* (Ah, está bien).

Como mínimo, los clientes hubieran visto el accionar de la compañía con una luz mucho más favorable.

Hoy en día, existen dos clases de acuerdos. Necesitamos tener ambos en mente cuando nuestras interacciones están involucradas. El primer tipo de acuerdo es el común. Es el que involucra a dos partes que tienen la misma

opinión sobre un tema en particular. La presunción es que en un momento participaron de un diálogo en el que descubrieron una armonía de opiniones. Para la mayoría de nosotros, este tipo de acuerdo basado en el diálogo es el único que consideramos.

Pero existe un segundo tipo de acuerdo que era mucho menos viable durante el tiempo de Carnegie, pero que se ha vuelto mucho más importante hoy en día. Éste se basa en dos partes a las que les gusta la misma cosa: u, otra forma de verlo, a las que les gusta ser personas similares. No solemos llamar "acuerdo" a este tipo de armonía, pero en la era digital es mejor pensarlo así porque siempre nos vemos atraídos por aquellos con quienes tenemos algo en común.

Establecer esta afinidad al principio es una nueva forma de "sí". Cuantos más "sí" tenga antes, más probabilidades habrá de obtener el "sí" a su idea, solución o transacción.

Busque la afinidad tan pronto y con tanta frecuencia como sea posible.

6

Ceda el crédito

Un estudiante de Dale Carnegie Training en Australia contó la siguiente historia, que sirve como una buena lección para lo que puede suceder cuando hacemos caso omiso de este principio.

> Mi socio comercial y yo operábamos uno de los negocios minoristas de TI más grande de Brisbane. Teníamos ocho tiendas, empleábamos a más de sesenta personas, y manejábamos un volumen de negocios de más de 10 millones de dólares al año. Aunque mi socio comercial me había ayudado mucho y era una persona de trato bastante fácil, yo pensaba que todo el éxito lo aportaba yo. Había una sola forma de conducir la compañía y era mi forma. Cuando había alguna probabilidad de discusión, me aseguraba de que se convirtiera en una discusión y trataba de ganarla sin importar el costo. Nunca comenzaba nuestras reuniones en forma amistosa, y con frecuencia lo hacía callar. Nunca consideraba sus sentimientos e incluso me preguntaba por qué él no era un poco más como yo.
>
> Al final, gané todas las discusiones y me salí con la mía, pero perdí la sociedad y, en consecuencia, la compañía. Luego de aprender este principio comencé a revisar lo pasado y ahora entiendo lo equivocado

> que estaba. A menudo pienso que si hubiese sabido estas cosas antes, mi negocio sería muy diferente hoy en día. Sé que no puedo cambiar el pasado, pero puedo ver los errores que cometí e intentar no repetirlos.

Hoy este caballero es una persona diferente. "Ahora siempre consulto a mis socios acerca de sus objetivos antes de establecer los míos —escribe—. Luego me pregunto '¿Qué puedo hacer para que esta relación vaya hacia los objetivos que la otra persona tiene?'."

Si bien es fácil entender por qué deseamos el crédito derivado del éxito que alcanzamos con nuestro trabajo, reclamar ese crédito nunca le reportará amigos. Disminuirá su influencia más rápido que cualquier otra acción.

¿Cuál es la peor cualidad de un líder? Pregúnteles a sus seguidores y le dirán que es la capacidad de quedarse con el crédito cuando las cosas salen bien y repartir las culpas cuando las cosas salen mal. Pocas posturas envían un mensaje más claro de que "lo único que importa soy yo". Pocos mensajes logran con la misma rapidez espantar a la gente en dirección contraria.

¿Quién quiere un amigo que piensa que él es todo lo que importa? ¿Quién quiere un líder que no ve los aportes que usted hace? Las respuestas a esas preguntas son fáciles.

Contestar las preguntas opuestas es igual de fácil: ¿Quién quiere un amigo al que no le importa quién se queda con el crédito? ¿Quién quiere un líder que ve todo el valor del aporte que usted hace?

"Regalar crédito es un multiplicador mágico", escribe el blogger de la revista *Forbes* August Turak, un antiguo empleado fundador de MTV.

> Funciona igual de bien en los negocios que en nuestra vida personal. Pero aprovechar esta magia requiere una actitud de agradecimiento. Sin un auténtico sentido de la gratitud, compartir el crédito resulta

> apenas otro truco manipulador que seguro saldrá mal… Nada de esto es matemática cuántica. Es sentido común. Entonces, ¿por qué el crédito se roba mucho más frecuentemente de lo que se comparte? En general, el sospechoso es el miedo.[1]

Pero el miedo, en este caso, debería reservarse para la posibilidad de volverse una persona temerosa de compartir el botín del éxito.

Turak comparte una homilía que una vez escuchó, que explica bien este punto:

> “El Mar de Galilea está repleto de peces y vida —comenzó el cura—. El Mar Muerto está muerto y vacío de vida. Ambos son alimentados por las aguas espumantes del río Jordán, de modo que, ¿cuál es la diferencia? El Mar de Galilea regala toda su agua. El Mar Muerto se la queda toda para sí. Al igual que el Mar Muerto, cuando nos guardamos todo lo que hay de fresco y bueno en nosotros, convertimos nuestras vidas en una sopa salobre de lágrimas saladas”.

Ceder el crédito de un trabajo o proyecto no puede hacerse por falsa humildad, ni como un acercamiento encubierto para obtener la luz de los reflectores. Ésta es una forma del síndrome del mártir. El principio que se sugiere aquí no nace de la actividad que busca atención, sino de la confianza suprema de que usted es una persona mucho mejor cuando quienes lo rodean saben que cumplen un papel importante, no sólo en el éxito colaborativo, sino también en su éxito personal.

Observe cualquier espectáculo de entrega de premios de cine o música y verá esta dinámica en acción, en especial en los participantes más magnánimos. ¿Cuál es el primer gesto que se espera de un ganador de un premio? Un discurso de aceptación. ¿Y qué son los discursos de aceptación

sino una lista de agradecimientos para aquellos que fueron responsables del éxito del ganador? Algunos dirán que eso no es más que el guión estándar del espectáculo, pero los rostros detrás de esos nombres dirían otra cosa.

La cámara hace un paneo para mostrar los rostros, y todos están iluminados, algunos incluso derraman lágrimas de alegría, compartiendo el éxito y retribuyendo la gratitud.

Quizá no sea coincidencia que Greer Garson, la mujer a quien se atribuye el discurso de aceptación más largo de la historia de los premios Oscar, con cinco minutos y medio, sea también quien sustenta el récord, junto con Bette Davis, de mayor cantidad de nominaciones consecutivas al Oscar como Mejor Actriz, en cinco oportunidades. ¿Podría ser que toda esa gratitud fuera en gran parte la razón por la que tuvo tanto éxito?

Suele decirse que para tener éxito uno debe rodearse de personas exitosas. Si bien hay algo de cierto en la afirmación, pocos ven que existen dos formas de abordar esta posición. O bien usted busca amistades en personas que ya tienen éxito, o busca el éxito en las personas que ya son sus amigos. Cualquiera sea su opción, una cosa es segura: su éxito está siempre en relación con la cantidad de gente que desea que usted tenga éxito. Pero una de las alternativas brinda mejores números.

Cuando usted busca amistad con quienes ya tienen éxito, no hay garantía de que ellos deseen el éxito para usted también. Quizá deba esforzarse para superar la percepción de ser una sanguijuela. Por otro lado, cuando busca éxito para quienes ya son sus amigos, puede casi garantizar que estas mismas personas querrán el éxito para usted.

Ceder el crédito es una forma de vida que usted cultiva en las relaciones porque se siente agradecido a ellas y por lo que le dan. No es otra cosa que poner el éxito y el mejoramiento de los otros por delante, y colocar la

confianza en la persona que usted es y en el poder elástico de la reciprocidad.

Mark Twain ciertamente poseía lo primero; y Henry Irving no podía acusarlo al menos de no poner confianza en lo segundo. Existe una anécdota divertida sobre una conversación entre los dos contemporáneos literarios que demuestra nítidamente este principio.

Henry Irving estaba relatándole una historia a Mark Twain. “Ésta no la escuchaste, ¿no?”, le preguntó después del preámbulo. Twain le aseguró que no. Un poco después Irving volvió a hacer una pausa y formuló la misma pregunta. Twain respondió lo mismo. Irving entonces llegó casi al clímax de la historia antes de interrumpir otra vez: “¿De veras estás seguro de que esto no lo escuchaste antes?”.

La tercera vez fue demasiado para quien lo escuchaba.

“Puedo mentir dos veces por cortesía, pero ése es mi límite. No puedo mentir una tercera vez a ningún precio. No sólo escuché la historia, sino que yo mismo la inventé.”[2]

Twain hubiese estado feliz de dejar pasar la torpe ironía sin una palabra sobre la verdad real. ¿Le importaba realmente que ésa fuera su historia desde el principio? No. Estaba contento de que la historia se desarrollara bien para el beneficio de la conversación. Aunque Twain se rindió al final —¿y quién podría culparlo?—, la divertida anécdota ilustra que no importa quién obtenga el crédito por algo en tanto ese algo beneficie a todas las partes involucradas.

Existe una palabra que ya hemos utilizado que es inherente al principio de ceder el crédito a otra persona: “reciprocidad”. No damos para obtener algo, en el sentido transaccional. Pero sí damos a fin de forjar relaciones, y al hacerlo sabemos que habrá recompensa. La reciprocidad es un producto natural derivado de una relación en la que dos personas comparten penas y

alegrías. “Doble alegría y la mitad de la tristeza”, dice el proverbio. En las relaciones verdaderas, los amigos buscan formas de recompensar a sus amigos. ¿Qué pasaría si este espíritu de relación se extendiera por toda una compañía o un nicho específico en el mercado, o incluso por toda una cadena de valor?

Dos cosas son seguras: 1) todos los involucrados disfrutarían mucho más de la vida, y 2) el éxito sería más probable dado que la colaboración se daría en forma natural. Hoy tenemos más poder que nunca para ampliar este espíritu de relación.

En el largo plazo, nadie sino el originador recuerda cosas como de quién fue la idea, quién habló primero o quién asumió el primer riesgo. Lo que las personas recuerdan es la magnanimidad. Resulta interesante la paradoja de que cuanto más cede el crédito por algo que ha hecho, más memorable se vuelve, y más crédito termina recibiendo en realidad.

El presidente Ronald Reagan una vez dijo, según lo citan: “Lo que realmente me gustaría es pasar a la historia como el presidente que hizo que los estadounidenses creyeran en ellos mismos otra vez”. De esta sola cita podemos establecer un análisis de carácter bastante preciso de este hombre. Estaba en el juego para que otros pudieran ganar. Sus objetivos políticos se centraban en el mejoramiento y el éxito de las personas para las que era presidente.

Quizá lo que mejor tipifica a Reagan es la cita en la placa ubicada sobre el escritorio de su Oficina Oval. Decía: “No existe límite a lo que puede hacer un hombre, o adonde puede llegar un hombre, si no le importa quien se quede con el crédito”.[3]

Éste suele ser el caso de las personas influyentes. Persiguen un llamado más elevado, algo que trasciende las motivaciones políticas, burocráticas u orientadas al éxito que desvelan a los otros. Reagan desestimaba

comentarios acerca de su legado con la ocurrencia de que no estaría allí para escuchar lo que los académicos e historiadores dirían de él. Esto es lo que lo volvía entrañable a tantos, como persona y como líder. Vivió y lideró siempre sujeto al bien mayor del país y lo hizo con métodos para nada convencionales. Ésa es la marca de una persona que busca elevar a otros a pesar de sí mismo. Es la mente no convencional la que entiende que el éxito no tiene que ver con la atención y los laureles. Tiene que ver con las asociaciones y el progreso.

7

Vincúlese con empatía

Ya analizamos la debacle en torno al juego casi perfecto de Armando Galar raga, destruido por un flagrante error del árbitro en lo que debió haber sido la última jugada. Cuando uno mira la grabación, ve el rostro de Galarraga ir de la euforia a la incredulidad en segundos. Los vítores de la multitud se ven interrumpidos por un silencio inquietante. Seguidos, luego, por abucheos y blasfemias.

Sin necesidad, se le robó a Galarraga lo que se considera el grial sagrado de los logros de lanzamiento. Esto resulta aun más exasperante cuando se considera que el lanzador no era una superestrella de quien se esperaba semejante altura. Era un buen trabajador promedio que había acumulado igual cantidad de triunfos y derrotas. Ésa había sido quizá su única oportunidad de adquirir prominencia como lanzador, y la habían arruinado. ¿Quién lo culparía por arremeter contra el árbitro, clamando justicia? Hasta Joyce, después del partido, dijo que si hubiese sido el lanzador hubiera arremetido, rápido y feroz, contra la cara del árbitro. Pero hay un costado más de la historia, una tercera dimensión.

Más memorable que la perfección mancillada de Galarraga y la contrición subsiguiente de Jim Joyce fue la respuesta del lanzador al robo

de su premio. La forma en que soportó la injusticia involucró a todo el mundo.

En una entrevista de ESPN después del partido, Galarraga admitió que no sabía qué se iba a cobrar. Estaba enfocado en atajar la pelota y lograr el *out*. Admitió que se sintió desilusionado, pero concedió que quizá el corredor estaba “a salvo”. Estaba tan nervioso como exaltado. La intensidad de la situación significaba que debía depender del juicio calmo del árbitro.

Sin embargo, después del partido, Galarraga miró la grabación y supo que le acababan de arrebatar un juego perfecto. A pesar de ello, de alguna manera, cuando habló con el árbitro pudo decir: “Sé que nadie es perfecto”. Vio la contrición de Joyce y supo que tenía una opción: golpearlo más, o ver las cosas desde su perspectiva. La consideración empujó a Galarraga a ofrecerle a Joyce un abrazo para hacerlo sentir bien. No era el tipo de compasión que se hace para la cámara. Galarraga sentía sincera desilusión *y* sincera empatía. Durante toda la entrevista posterior al partido respondió con coherencia a las preguntas y la situación, y con la mayor nobleza. No intentó pintar al árbitro como un villano. Desplegó humildad y perspectiva, los progenitores de la empatía.

En una época dedicada al autobombo y la influencia interpersonal, rara vez nos tomamos el tiempo de considerar cómo puede sentirse alguien en una situación determinada.

Nadie en el mundo del deporte hubiera encontrado defecto alguno si Galarraga hubiese destrozado al árbitro por televisión nacional. ¿Quién hubiese dicho una palabra si el lanzador hubiese utilizado una entrevista televisada como plataforma para demoler la reputación de Joyce?

Sin embargo, Galarraga no hizo nada de eso. Sus comentarios se centraron en cómo el árbitro debió haberse sentido o lo que debía estar sintiendo y la reflexión de que nadie es perfecto. Nos maravilla esta clase

de reacción porque es muy poco frecuente. Sin embargo, un punto curioso que vale destacar es que el joven lanzador consolidó un lugar mucho más memorable en la historia de los deportes por su respuesta al perder el partido perfecto que si hubiese logrado la perfección en el lanzamiento.

Aquellos que logran vincularse con los otros en una forma que sea digna de dicha distinción se encuentran camino de tener una influencia significativa. Cuando trate con una persona, siempre pregúntese: “¿Cómo me sentiría, cómo reaccionaría, si estuviera en sus zapatos?”.

“La cooperación en la conversación —escribió Gerald S. Nirenberg— se logra cuando usted muestra que considera que las ideas y los sentimientos de la otra persona son tan importantes como los suyos.”[1]

Con frecuencia escuchamos críticas a los líderes mundiales. Es fácil, como dice el dicho, sentarse en las gradas y resolver los problemas de los demás. Lo que rara vez vemos es gente que dice: “No puedo imaginar la presión que estás soportando al tener el peso de todo un país sobre los hombros. No puedo imaginar todo lo que te desvelarás pensando si adoptaste la decisión acertada o si dijiste lo correcto por televisión nacional”.

Cuando uno se toma el tiempo de considerar la perspectiva de la otra persona, uno desarrolla empatía por sus sentimientos e ideas. Será capaz de decir con autenticidad y honestidad: “No te culpo por sentirte así. Si estuviera en tu lugar me sentiría igual”. Esta frase, tan rara en el discurso de hoy en día, frenará a las personas en su pista, captará su atención de inmediato y las volverá mucho más dóciles a sus ideas. La mayoría de las personas sólo buscan a alguien que las escuche y muestre comprensión por su difícil situación, sin importar cuán grandes o pequeñas sean sus penas. Si usted puede hacer algo así por el otro, le está dando un regalo que le iluminará el día, incluso la semana o el mes.

Hace años un hombre tomó uno de los cursos de Dale Carnegie y contó cómo el interés genuino y especial de una enfermera impactó profundamente en su vida. Martin Ginsberg creció pobre, sin padre y con una madre que vivía de subsidios. Un Día de Acción de Gracias estaba esperando solo en el hospital por una cirugía ortopédica. Su madre tenía que trabajar y no podía estar ahí con él: la soledad lo estaba destrozando. Se cubrió la cabeza con las mantas y la almohada y sollozó.

Justo entonces una joven estudiante de enfermería asomó la cabeza, lo escuchó llorar, se sentó en su cama, retiró las mantas y la almohada y le secó las lágrimas. Le contó lo sola que *ella* estaba también. Debía trabajar todo el día y no podía estar con su familia. Luego le preguntó al joven Martin si le gustaría cenar con ella.

Él accedió.

Así que ella fue hasta la cafetería y volvió con dos bandejas de cena del Día de Acción de Gracias. Conversaron y conversaron, y si bien se suponía que ella debía salir del trabajo a las 16.00, se quedó hasta las 23.00, cuando él se durmió.

“Han pasado muchos días de Acción de Gracias desde entonces —escribe Ginsberg—, pero no pasa uno sin que recuerde ese en especial y mis sentimientos de frustración, temor y soledad, y la calidez y la ternura de un extraño que, de alguna forma, lo hizo todo tolerable.”

Hoy en día casi no hay excusas para malentender o pasar por alto la perspectiva del otro. La mayoría de nosotros transmitimos los detalles de nuestras vidas buscando algo de sentido o una oreja comprensiva de cualquiera que desee escuchar. Si se toma el tiempo de investigar las circunstancias presentes de las personas evitará tener que suponer cosas sobre ellas. Si una persona le importa en un sentido, cada segundo que pase tratando de entender mejor su perspectiva será un segundo bien empleado.

No somos criaturas empáticas por naturaleza, así que debemos ejercitarlo. Muchos elementos pueden influir en cómo respondemos en ciertas situaciones: nuestra crianza, nuestra fe, nuestro estatus económico o nuestra situación profesional actual. Éstos y otros se mezclan con nuestras emociones para producir un modo de vinculación personal con los otros. Sin embargo, cuando tomamos las cosas que nos movilizan y permitimos que ellas nos maticen la percepción que tenemos de los otros, avanzamos hacia un lugar de mayor influencia en el que las palabras pueden tener un impacto significativo.

Todos creceríamos en estatura y confianza si pudiéramos aprender cómo celebrar el costado más mediocre que hay en cada uno. Imagine las barreras personales que podría sortear en su lugar de trabajo, su hogar o entre sus amistades si siempre pudiese responder a los errores y las disputas con gentileza. ¿Qué tipo de tratamiento recibiría a cambio? ¿Qué tipo de percepción tendrían los otros de usted?

Recuerde, la empatía no es una táctica de red de trabajo que pueda aprenderse y aprovecharse: es un lazo a una abundancia inmediata de relaciones humanas. Es Galarraga cuando abandona su derecho a reprender a Jim Joyce y a incendiar su nombre en el corazón de cada fan de los deportes de todo el mundo. Ése es el poder innegable de un enfoque gentil y comprensivo.

8

Apele a motivos nobles

Todos ansiamos trascender: ser parte de algo más grande que nosotros mismos, tener sentido para el mundo y las personas que lo habitan, que digan que nosotros nos destacamos, que adoptamos una posición, que llegamos más lejos y que hicimos lo correcto, lo honrado y lo auténtico. Los niños pequeños ansían ser el guerrero fuerte o el príncipe heroico de un reino imaginario. Las niñas desean ser doncellas ingeniosas o la princesa cautivadora protagonista de una grandiosa aventura. En el nivel más fundamental, estos mismos deseos son la razón por la que usted tiene este libro entre sus manos.

Si bien el mejoramiento vincular y la productividad comercial son piezas centrales en nuestra vida, su importancia existe porque deseamos ser personas que marquen una diferencia. Por lo tanto, emplear este noble motivo en aquellos en que desea influir puede cosecharle grandes recompensas. Y es probablemente más sencillo de lo que piensa.

Cuando el magnate de la publicidad y el periodismo británicos Lord Northcliffe encontró un periódico que utilizaba una imagen de él que no deseaba que fuese publicada, le escribió una carta al editor. No dijo: “Por favor, no vuelva a publicar esa foto de mí: no me gusta”. Apeló a un motivo

más noble: el respeto y el amor que todos nosotros tenemos por la maternidad. Pidió que la foto no fuera publicada simplemente porque a su madre no le gustaba.

Cuando John D. Rockefeller Jr. quería que los fotógrafos de los periódicos dejaran de sacar fotos a sus hijos él también aludió a motivos más nobles. No dijo: “No quiero que se publiquen sus fotos”. Apeló al deseo, profundo en todos nosotros, de evitar dañar a los niños. Dijo: “Ustedes saben cómo es, muchachos. Algunos de ustedes también tienen hijos. Y saben que no es bueno para los jóvenes recibir mucha publicidad”.

Semejante enfoque hace mucho más que apelar a un motivo noble entre otros: le confiere a la otra persona una cierta nobleza. Comunica el mensaje: “Eres capaz de hacer lo correcto, honrado y auténtico”. Es un cumplido sutil que en esencia dice: “Creo en usted”. Ésas son palabras poderosas que mueven a la acción, como aprendió Sarah, una graduada de la capacitación de Dale Carnegie.

Ella y un amigo estaban arreglando un viaje a Austria y Alemania para un grupo de diez personas. Contactaron a una compañía de buses para coordinar un servicio de traslado desde Austria a Europa Park en Rust, Alemania. Recibieron un presupuesto por 965 euros, con el cual estuvieron de acuerdo, y lo confirmaron vía e-mail. Una semana antes del traslado, Sarah recibió un e-mail de Peter, un socio de la compañía de buses, en el que le preguntaba cuál Rust estaba programando visitar con el grupo. Peter le dijo a Sarah que si visitaban el Rust de Austria les costaría 965 euros, pero que si era el Rust de Alemania el precio era de 1.889 euros.

Naturalmente, Sarah se enojó por el repentino cambio de precio. Sabía que había poco tiempo para arreglar otro traslado a un costo razonable. Se vio frente a un dilema. ¿Debía enviarle a Peter una letanía de e-mails

furiosos respecto de cómo había cambiado su oferta? ¿O había otra forma de manejar el problema?

Sarah pensó que reprender a Peter ayudaría poco, e igual la dejaría clavada con el problema del traslado. Así que se decidió por un enfoque diferente. Apelaría a los motivos nobles de Peter e intentaría resolver el problema a través de una interacción honesta.

Actuó con calma. Respondió a su e-mail preguntándole si había dos Europa Parks diferentes en dos ciudades diferentes llamadas Rust. Peter respondió con una negativa.

Sarah respondió con otro e-mail, que incluía la copia de su oferta inicial, y explicó que había especificado claramente que el traslado era para el Europa Park de Rust, Alemania, y que, a juzgar por su e-mail, había uno solo. Entonces concluyó: “Solicito amablemente una explicación por este cambio de precio, ya que estoy segura de que por ser una compañía respetable da valor a sus ofertas iniciales y le importa mantener la credibilidad ante sus clientes”.

Sarah recibió una disculpa de Peter al día siguiente, explicando que había habido una confusión de su parte. Luego confirmó con gusto la oferta inicial.

Al apelar a los motivos más nobles dentro de Peter y su compañía, Sarah fue capaz de resolver el problema sin costos financieros o emocionales ulteriores.

La mayoría de nosotros no logra reconocer estos nobles deseos en nuestro interior cuando somos chicos, pero cuando crecemos los vemos en nuestros hijos y los sentimos en nuestro interior cuando miramos películas como *El discurso del rey*, *Gladiador* o *Mujercitas*. De alguna forma, todos deseamos que nuestra cotidianidad incluya elementos heroicos.

“¿Qué hay si? —escribe el autor y ex consejero de familia y pareja John Eldredge—, ¿qué hay si esos profundos deseos en nuestros corazones nos dicen la verdad, nos revelan la vida que estamos *destinados* a vivir?”[1] Casi nadie negaría que existe algo noble y redimible en cada persona.

Todos nosotros, por ser idealistas en nuestro corazón y por preferir dar la mejor imagen posible, elegimos motivos que suenen bien. Si proporcionamos a los otros la oportunidad de hacer lo mismo, si no damos por sentado que sus motivos son egoístas o engañosos, les permitimos aumentar su valor propio en su respuesta a nosotros. Les permitimos probarnos que estábamos en lo correcto respecto de ellos.

Los publicistas de hoy son excepcionalmente buenos aplicando este principio. Considere las campañas de productos ecológicos, la campaña de Dove para la belleza real, y otros productos que hacen que el comprador o la compañía parezcan más nobles en sus motivos. Las organizaciones sin fines de lucro también emplean esta táctica y utilizan los medios sociales para propagar su mensaje en esas formas. Esto funciona porque la mayoría de las personas reacciona favorablemente a las propuestas si sienten que se las admira por ser honestas, generosas y justas.

Una mañana, al desayuno, el profesor de negocios de la Universidad de San Francisco David Batstone se enteró de que uno de sus restaurantes favoritos en la zona de la bahía estaba utilizando trabajo esclavo. El artículo del diario que exponía esta atrocidad detallaba cómo el restaurante forzaba a los empleados a trabajar en condiciones muy duras amenazándolos con exponer su situación como inmigrantes ilegales.

La historia tomó a David desprevenido y activó una pasión dentro de él para empezar la campaña Not for Sale [en español, No a la venta], una organización que busca, entre otras cosas, dejar al descubierto el trabajo

esclavo, actualmente presente en comunidades y empresas de todo Estados Unidos.

Escuchar a David hablar sobre la campaña basta para querer sumarse. Esto es precisamente lo que él busca que suceda. Sabe que el tema tocará una fibra en todos. La idea de trabajo esclavo en esta época es algo que consterna: nos indigna y nos impulsa a ayudar.

En 2010, David y su equipo lanzaron una nueva iniciativa llamada Free2Work [en español, Libres para trabajar]. El programa es, de hecho, una aplicación para su teléfono inteligente. El consumidor escanea un producto y la aplicación genera una calificación de la compañía que lo fabrica. Si, por ejemplo, desea comprar una camisa de Patagonia, puede escanear el artículo y la aplicación Free2Work generará una calificación de manufactura de Patagonia que indica el desempeño de la compañía en relación con el *fair trade*, o establecimiento del precio mínimo de venta al público de un producto, el empleo y la fabricación de ultramar.

La aplicación proporciona un nuevo nivel de responsabilidad para las compañías de manufactura y un nuevo nivel de responsabilidad para los consumidores. Ya no podemos aludir ignorar los hechos al respaldar a compañías que emplean trabajo esclavo, o no son transparentes en sus esfuerzos de manufactura internacional.

En un nivel más profundo, la aplicación interpela directamente los motivos nobles de la compañía involucrada. Cuando deben responder por sus transacciones comerciales y cumplir con un estándar alto y humano, las compañías tienden a obedecer. Entienden que los consumidores cada vez se fijan más en cómo se fabrican los productos y cómo tratan a las personas que emplean.

La campaña Free2Work apunta a los motivos nobles de los consumidores y de las compañías manufactureras para incitar a un cambio cultural

positivo. ¿Cómo se puede comenzar a apuntar a los deseos nobles de sus electores y proveedores para contribuir a cambiar los valores y las actitudes de una industria en particular, necesitada de nueva vida, nuevos estándares?

Se trata de una pregunta importante para responder hoy en día. La clave para el crecimiento exitoso y el impacto positivo dentro y fuera del mercado es lo que la experta Amy Martin llama “el negocio de la humanidad”. Su reacción ante el tsunami de 2011 en Japón ejemplifica el poder de apelar a motivos nobles en la era digital.[2] También funciona como un recordatorio cándido de las consecuencias de no encarnar ese principio.

Una noche mientras hacía una rutina de ejercicios subida a un caminador elíptico, Martin examinaba las actualizaciones de Twitter de los otros en su iPad. El terremoto y subsiguiente tsunami golpearon Japón, y de pronto la esfera de Twitter se vio inundada con las noticias. Cambió el canal de televisión a CNN y vio una filmación en vivo de cómo los vehículos eran arrastrados por el agua y las personas trataban frenéticamente de correr más rápido que la marea apabullante que avanzaba tierra adentro. “No estaba segura de qué hacer —escribió en su blog—, pero me sentía responsable y atraída a ayudar de algún modo.”

Comenzó a filtrar los *tweets* y enlaces más pertinentes y a redistribuirlos a toda su gran lista de seguidores. También pidió a sus seguidores que le enviaran toda información valiosa que tuvieran que ella pudiera transmitir a otros. Continuó así durante cuatro horas, y nada de lo que hacía tenía que ver con el marketing o la promoción de productos. Eran sólo “personas que se unían a través de un medio virtual para ayudarse unas a otras” escribió. “Era el negocio de la humanidad.”

Sin embargo, durante los esfuerzos humanitarios fue testigo de un contraste alarmante: los grandes centros de transmisión televisiva de noticias parecían incapacitados por una preocupación nada oportuna por el

índice de audiencia. Mientras ella seguía con su esfuerzo digital, algunos canales de noticias prominentes iban y venían entre los videos dramáticos de la catástrofe y el último espectáculo de celebridades.

"Estaba horrorizada —escribió—. En mi opinión, si estas organizaciones de noticias tienen un mínimo interés respecto de la forma en que las personas perciben su marca deberían ejercer un poco más de criterio y preocuparse más por salvar vidas que por el ritmo de Hollywood… A veces es necesario poner a Hollywood en el asiento de atrás y enfocarse en hacer lo correcto."

Martin aclara algo que es fácil olvidar en medio del impulso hacia un efecto transaccional. Las redes sociales que conocemos son, primero, y antes que todo, herramientas de comunicación interpersonal diseñadas para que los seres humanos se conecten. "No fueron inventadas —observa— para vendedores."

Muchos de los seguidores de Martin se hicieron eco del sentimiento expresado en los comentarios de su blog y apreciaron su llamado a motivos nobles, no sólo de parte de las grandes organizaciones de noticias, sino también de todos los que tenían la capacidad de ayudar a quienes estaban sufriendo tras el tsunami. Si bien Martin no estaba vendiendo nada esa noche, no es de extrañar que 1,3 millones de personas la sigan en Twitter y que algunas de las empresas, celebridades y equipos deportivos profesionales más prominentes acudan a ella por asesoramiento digital. Ella sabe que hacer negocios en la era digital se basa en hacer bien el negocio de la humanidad.

Con mucha frecuencia estamos contentos con simplemente conectar a los otros a nuestro mundo digital y ojearlos como si fueran bienes de consumo hasta sentirnos listos para vincularnos en alguna especie de transacción. Dicho sentimiento elimina la nobleza inherente a nuestra compartida

humanidad. Vuelve nuestras relaciones meras herramientas de transacción, más que de trascendencia.

Para conectar verdaderamente con las personas, usted debe celebrar su dignidad intrínseca. Al hacerlo, celebra la suya también. Si apela a motivos nobles, podrá mover masas, y moverse a sí mismo con ellas.

9

Comparta su viaje

¿Venderles hielo a los esquimales? ¿Venderle agua de mar a un delfín? ¿Convencer a los consumidores de que vistan algodón? Hoy por hoy la última pregunta no parece algo extremo. Fíjese en el hilado de cada prenda que tenga y lo más factible es que la mayoría, si no todos, sean de algodón. Pero en los años 70 es probable que ése no fuera el caso. Lo usual era el poliéster y sus primos sintéticos. No se arrugaban, resistían las manchas y se adherían a la silueta, y como resultado la participación en el mercado del algodón menguó a un 33 por ciento.[1]

La industria decidió dar pelea. Necesitaba que el algodón volviera a ser un material deseable, así que hizo lo que cualquier otra industria haría: puso en marcha una asociación comercial, contrató empresas publicitarias e implementó con el algodón un nuevo desarrollo de marca.

¿El eslogan que acordaron para salvar la industria? “Algodón: la tela de nuestras vidas”.

Hicieron que algunos famosos utilizaran el eslogan. Fue muy conocida la publicidad en que Barbara Walters se ponía una camisa hawaiana, miraba a la cámara, y decía: “El algodón... hace mi vida más cómoda hoy”.[2]

Cuando la industria del algodón peligraba, sus miembros tomaron la decisión estratégica de que la mejor forma de hacer que las personas compraran sus telas era hilar el algodón en una historia de vida. El algodón no era sólo una fibra suave, blanca, vaporosa que se hilaba en hilos que se volvían tela y luego, prendas: el algodón le daba significado a la vida enlazando sus distintas partes en una bella historia. Hoy en día el algodón controla dos tercios del mercado.[3]

Las personas no desean ser tratadas como bienes de consumo, pero mucho menos desean que sus vidas sean ordinarias. Quieren saber que importan, y la mejor forma de mostrárselos es permitirles conectar con una historia mayor. Las personas y los negocios que entienden este principio son invencibles.

En 2011, Apple encabezó la lista de empresarios de la revista *Fortune* como la compañía más admirada por cuarto año consecutivo.[4] Parte del secreto de la compañía se encuentra en una de las publicidades de televisión más famosas de la historia.

En 1984, durante el Super Bowl, Apple dio a conocer su computadora personal Macintosh por primera vez. El aviso buscaba diferenciar la Mac radicalmente nueva y creativa de la conformidad de las masas (para Apple, IBM representaba eso).

En la publicidad, una joven atlética que lleva un gran martillo entra corriendo en una habitación donde hay gente falsa que viste y luce igual. La joven lanza el martillo contra una gran pantalla y destruye una figura del tipo Gran Hermano de Orwell. Es el despertar de un nuevo día. El fin de tratar a las personas como si fueran meros números de la seguridad social con brazos y piernas. El negocio uno a uno era la ola del futuro.

La prueba de este concepto no se encuentra sólo en el éxito de Apple: también en algunos simples zapatos.

Blake Mycoskie comenzó con los zapatos TOMS después de que una historia perturbara el desarrollo de su vida. Estaba viajando por el mundo emergente cuando advirtió un simple problema: los niños que veía no tenían zapatos. Este hecho implicaba otros “no” en sus historias... muchas privaciones. De modo que Blake decidió comenzar una compañía que buscara combinar cada par de zapatos que se compraba con un par de zapatos nuevos para un niño carenciado.

El primer año tuvo el placer de donar diez mil zapatos. Hoy en día el número supera el millón. Pero allí no termina la historia. Una tarde en el área de espera de un aeropuerto, Mycoskie vio a una niña que llevaba puestos unos zapatos rojos que él producía. Sin revelar su identidad, le preguntó sobre los zapatos. La niña le contó toda la historia de TOMS, con tanto detalle que competía con su propia descripción de la compañía. Fue un momento que le hizo darse cuenta de algo: “La verdad es que lo que contiene esta caja no es ni de lejos tan importante como lo que representa. TOMS ya no es una compañía de zapatos: es una compañía de uno para uno”.

“Además de atraer la atención de los medios dominantes, comenzando con las revistas *Vogue*, *Time* y *People*, TOMS Shoes atrajo socios prestigiosos —explica la poderosa blogger Valeria Maltoni—. Ralph Lauren, que no se había asociado con nadie en cuarenta años, se sumó a TOMS Shoes en su marca de rugby. La agencia de publicidad que trabajaba con AT&T creó un comercial para contar la ‘verdadera historia’ de cómo Blake utilizó la red de AT&T para mantenerse en contacto y trabajar estando en camino.”

Maltoni concluye sus pensamientos sobre el éxito de TOMS con un comentario perspicaz respecto del poder de este principio: “Las personas recuerdan. Y cuando el mensaje es una misión, cuentan su historia a todo

aquel que pueda escucharla: incluso a un extraño en un aeropuerto. Y al hacerlo, se convierten en sus más fuertes defensores al lanzar un producto al mercado… La lección: la influencia es algo que se da”.[5]

Aunque las grandes historias pueden resultar atractivas, el terreno de las historias pequeñas y personales puede ser intimidante. Una cosa es exponer una causa, una cura o un bien de consumo. Otra cosa completamente diferente es exponerse a uno mismo.

En abril de 2003, el autor David Kuo estaba conduciendo hacia su casa después de una fiesta con su esposa. Despertó en una sala de emergencias, y le dijeron que tenía un tumor cerebral que probablemente terminaría con su vida en cuestión de meses.

A las tres en punto de esa mañana de Domingo de Ramos, David y su esposa Kim enfrentaban una decisión: ¿Qué parte de su historia querían que conociera la gente? ¿Qué tan dispuestos estaban a compartirla?

Se inclinaban a guardarlo en privado. Pero se resistieron a ese impulso, y Kim comenzó a llamar a los amigos, contarles la historia y pedirles que se la contaran a otros para que también pudieran rezar. En cuestión de horas, se había incluido una página para ellos en CaringBridge.org, un sitio sin fines de lucro en el que las personas con enfermedades graves pueden publicar actualizaciones, necesidades y cualquier otra cosa que deseen.

En las semanas y meses que siguieron, los Kuo decidieron que cuanta más información compartieran, a más personas podrían ayudar: sabían que no estaban en absoluto solos en su lucha contra el cáncer. Esa decisión cambió su vida. Vieron su historia como parte de algo mucho más grande que ellos mismos. Con el tiempo, les proporcionaba una oportunidad con otras personas que estaban enfrentando problemas similares.

¿Cuál fue su primer consejo? Comparta su historia.

Eso es algo que Ann M. Baker de Seattle, Washington, aprendió en el curso de Dale Carnegie Training:

> La mayoría de la gente atesora su privacidad, como yo. Y cuando debí enfrentar un cáncer de mama, quimioterapia y tratamientos de radiación, no deseaba compartir toda esa preocupación y dolor. Sin embargo, cuando la noticia de mi cáncer comenzó a deslizarse entre mi familia, amigos y compañeros de trabajo, recibí infinidad de e-mails de apoyo. Incluso relaciones de la familia que nunca había conocido me enviaron e-mails con sus historias sobre el cáncer de mama, incluidos números de teléfono y tarjetas de buenos deseos.
>
> Esa afluencia sorprendente de coraje y amor dio inicio a un viaje de recuperación que cambió mi vida… Y gracias al e-mail, ahora sé que nadie necesita ni quiere recorrer solo el camino del cáncer. Porque la vida no se trata de mí. Se trata de nosotros.

No tiene nada de malo que algo que es “sobre nosotros” también “sea bueno para mí”. Una blogger de los medios digitales con más de un millón de seguidores hizo correr la noticia de que iba a realizarse una operación LASIK para corregir su visión. No sólo iba a practicarse la cirugía, también iba a transmitirla en vivo en su blog para todos los interesados en realizarse esa misma intervención. La transparencia se volvió su moneda de cambio. No solamente logró una visión de 20/15, sino también ver mejor una forma totalmente nueva de utilizar el mundo digital para compartir los viajes personales con los otros. Como ejemplos, ella cita la transmisión en vivo de la boda reciente de un amigo o el uso por parte de un cliente de video en vivo para mirar los partidos de fútbol de su hijo cuando se encuentra en viaje de negocios.

"Además de para los deportes, el entretenimiento y el marketing, ¿para qué más pueden utilizarse el video en vivo? —pregunta—. ¿Será adoptado como un nuevo canal de comunicación para un beneficio funcional? (…) ¿Qué hay de las bodas, graduaciones, reuniones del club, ceremonias religiosas, cumpleaños, capacitaciones, contenido instructivo, clases de cocina, cumpleaños e incluso funerales? Las oportunidades son innumerables si se desea aprovecharlas."[6]

Las personas recorren la mayoría de los días con poca exaltación en sus vidas. Pero nuestra era digital proporciona muchas oportunidades para darle una visión auténtica de quién es usted o qué hace su compañía, con lo cual crea puntos de contacto en la comunidad que lo llevan a estrechar amistades con los otros. Es fácil hacer un video en lugar de presentar unos dibujos. Es fácil crear un sitio web dinámico para dar respaldo a una nueva compañía u organización. Es fácil utilizar la videoconferencia en lugar de un llamado y mostrar una presentación atractiva a todos los involucrados en lugar de limitarse a hablar sobre ella. Pero las personas ahora también esperan estas cosas.

Para que su idea realmente explote, debe adoptar un enfoque único. Trascienda los límites de su computadora y haga algo que las personas no ven todos los días. Utilice todas las herramientas disponibles y su imaginación para que sus ideas sean vívidas, interesantes e impactantes.

Comparta sus historias, y los otros estarán dispuestos a compartir las suyas. Juntos crearán una historia nueva y mayor.

Resulta cada vez más común —y por lo general eficaz para construir relaciones influyentes— el entrecruzamiento auténtico de la vida personal y la profesional. Si bien este entrecruzamiento siempre tendrá ciertos límites criteriosos, muchos de los límites que por tradición son propios de los negocios hoy han quedado reducidos o directamente eliminados porque la

mayoría de las personas han logrado recordar que el éxito de corto y largo plazo de todas las interacciones —transaccionales o de otro tipo— se basa en la profundidad de una relación. Cuanto más permita que un colega, amigo o cliente comparta su viaje, más podrán lograr juntos.

Cuando su recorrido es nuestro recorrido, ambos nos vemos atraídos a ver adónde conduce.

10

Plantee un desafío

Cuando se debate acerca de los mejores jugadores de la historia de la NBA, en general surgen dos nombres: Larry y Magic.

Larry Bird y Earvin “Magic” Johnson fueron, individualmente, dos de los jugadores más convincentes que hayan embellecido las canchas de madera dura: talentosos pasadores de pelota que poseían un sentido casi de otro mundo respecto de los otros jugadores y sus posiciones en la cancha de básquet. Casi nadie se les comparaba en situaciones de extrema presión. Se enorgullecían tanto de su defensa como de su ofensa, y se esforzaban más que ninguno de sus compañeros de equipo.

Definieron el básquet de toda una década. Magic derrotó a Larry en el campeonato NCAA de 1979, luego lo derrotó otra vez en el campeonato NBA de 1984. Larry venció a Magic en 1985 y luego perdió frente a él otra vez en 1987.

Durante la mayor parte de sus carreras, no se gustaron mucho mutuamente, pero el respeto que tenían el uno por el otro no conocía límites. Más adelante, en 1991, Magic se vio inesperadamente forzado a retirarse del básquetbol profesional porque contrajo VIH. El día posterior al anuncio de Magic, Bird se encontraba entrenando para un juego ordinario

de la temporada. Estiró la espalda, se distendió trotando por los corredores del estadio, lanzó tiros al cesto desde su posición habitual en la cancha… y, por primera vez en su vida, no tuvo ganas de jugar. Su competidor, que para entonces se había convertido en su amigo, había quedado fuera del deporte. Magic había cumplido un papel fundamental en hacer de Bird lo que era.

Unos meses después, en su ceremonia de retiro, Magic dijo: "Deseo agradecerle a Larry Bird en forma personal por haber sacado lo mejor de Magic Johnson porque, sin tu ayuda, yo nunca hubiera llegado a la cima".[1]

Algunas personas piensan que competir es una mala palabra. No es así. La competencia es una de las realidades más atractivas del mundo natural. Si bien la conexión es necesaria para desarrollarnos, la competencia es necesaria para esforzarnos.

"Así como el hierro afila el hierro —escribió el rey Salomón, el tercer monarca de Israel—, un hombre afila a otro hombre."[2]

El sonido del hierro afilando otro hierro es tan sutil como el de rasguñar una pizarra con las uñas. Pero el rey Salomón reconoció que la única forma de obtener lo mejor de uno mismo y los otros es desafiar y colisionar. Si bien una vida de permanentes cortesías parece más cómoda y suena mucho más serena, una vida complaciente en materia vincular es una vida infructuosa.

Un desafío no tiene por qué involucrar sangre, sudor y lágrimas. Coca-Cola lanzó un reto a los consumidores en 2010 en forma de campaña en los medios sociales: desafiaba a los consumidores a no sonreír.

Coca-Cola montó una máquina expendedora especial en un campo universitario real. Esta máquina no sólo entregaba gaseosas. Sorprendió a los estudiantes con todo tipo de cosas, desde botellas de Coca-Cola gratis hasta ramos de flores, o pizza, y hasta un sándwich de 1,8 metros.[3]

Las cámaras capturaron todo, y los resultados fueron publicados en YouTube. La gran alegría y sorpresa de los estudiantes al recibir los presentes —algunos chocaban las manos, otros se abrazaban, todos sonreían y reían— también dibujó sonrisas en los rostros de los casi cuatro millones de espectadores que lo miraban online. El desafío para los espectadores era no sonreír, y cosechó millones de fracasos gustosos, tal cual había esperado Coca-Cola.

Una de las cosas que condujo los primeros y salvajes días de Internet fue la competencia apasionada entre Microsoft y AOL. La batalla de AOL-Microsoft, fácil de olvidar en la era de Apple y Google, aceleró la disponibilidad de servicios de vanguardia para el consumidor. Cada compañía anticipaba el día en que los consumidores llevarían a cabo la mayoría de sus transacciones online, obtendrían gran parte de la información online y vivirían una gran porción de su vida online.

Las compañías se odiaban, y sus culturas eran infinitamente diferentes: una era una empresa de marketing orientada a los consumidores que utilizaba tecnología y la otra era una compañía de tecnología dedicada al marketing de consumo.[4] AOL prestó testimonio contra Microsoft en el juicio antimonopolio en contra de la gigante compañía de software. Y sin embargo esa competencia hizo que ambas firmas crecieran y triunfaran más de lo que ninguna de las dos hubiera logrado sin la otra.

Sí, todos enfrentamos desafíos en nuestras vidas, y comúnmente se dice que no importa el desafío, sino la forma en que uno responde a él.

Muy cierto.

Algunas personas se ven afectadas o se enferman y abandonan. Se colocan en la cinta transportadora hacia la tumba.

Otras se elevan a grandes alturas. Tomemos el caso de Teddy Roosevelt, por ejemplo. De joven, Teddy fue un niño enfermizo que sufrió asma severa

con riesgo de vida. A menudo, debía luchar para respirar, y el asma debilitó su corazón. Luego, cuando tuvo doce, su padre le propuso un desafío: "Theodore, tienes la mente necesaria, pero no tienes el cuerpo, y sin la ayuda del cuerpo, la mente no puede llegar tan lejos como debería. Debes hacer tu propio cuerpo. Es muy trabajoso hacerse el propio cuerpo, pero yo sé que lo lograrás".[5]

En respuesta, el niño medio sonrió y medio gruñó: la primera oportunidad en que se registró de esa mirada que luego sería conocida en todo el mundo. Después, inclinó la cabeza hacia atrás y respondió con los dientes apretados: "Haré mi propio cuerpo".[6]

Durante el siguiente año, su vida consistió en cansadores ejercicios. Y a medida que crecía su fuerza, también crecían su audacia y su valor. Se zambulló en ríos helados y escaló siete montañas, y una de ellas, dos veces en el mismo día. Y mientras hacía estas cosas, comenzó su obsesión por la naturaleza. Todo lo fascinaba, desde las aves hasta el musgo, y coleccionó varios cientos de especímenes para conservación en el Museo de Historia Natural Roosevelt.[7]

Sin el desafío de su padre, ¿qué hubiese sido de un niño tan enfermo? Ese desafío lo modificó para siempre.

Sin embargo, cierto es también que el desafío es tan importante como la respuesta ante él. Los desafíos que inspiran y atraen son muy diferentes de los que desalientan y deprimen.

En 2010, Shaun King, pastor de la iglesia Courageous de At lanta, deseaba recaudar fondos para un asilo de huérfanos discapacitados en Haití. Pero, ¿cómo hacerlo? Ése era el primer desafío. En la era digital, la creatividad respecto de tales asuntos es mucho más amplia. Con su mensaje, deseaba llegar a la mayor cantidad de público. Se le ocurrió, entonces, la idea de una subasta de caridad hecha por famosos, con una vuelta de tuerca.

Las personas no ofertarían por una pintura, un autógrafo o una cita. Ofertarían porque un famoso los siguiera en Twitter y reenviara su *tweet*. Se acercó a la estrella de *Amas de casa desesperadas* Eva Longoria Parker con ese desafío. Ella se sumó y luego desafió a sus colegas famosos a ser parte de la iniciativa también. Lo hicieron, y nació TwitChange.[8]

En 2010, más de 175 celebridades que combinaban nueve millones de seguidores cosecharon treinta millones de visitas y recaudaron más de 500.000 dólares.[9] Ése es el poder de un desafío significativo en una era en que tenemos gran alcance e influencia expansiva.

Existen medias verdades perniciosas en el mundo, pero pocas son tan turbadoras como "Accede para congeniar". Ésa no es forma de vivir una vida, formar una familia o conducir una empresa. Las personas no desean ser niveladas hacia abajo, desean ser niveladas hacia arriba. Desean ver elevada su visión y, a veces, eso plantea un desafío.

Una vez, Charles Schwab dijo: "La forma de lograr cosas es estimular la competencia". Cuando competimos, estamos esforzándonos por ganar porque ganar genera un sentimiento de éxito e importancia. Cuando la victoria se define como victoria de equipo —por una causa, un país, una cura o una compañía— ganar es mucho más atractivo, porque la competencia nos fuerza a comunicarnos y conectarnos en un área de afinidad. La competencia significa tanto para nosotros por su camaradería como por su resultado último.

Busque en su esfera de influencia un área de afinidad para generar una competencia que signifique algo más que llegar a la línea de llegada: que pueda significar amistades duraderas e influencia corporativa para un cambio positivo. Si es una sola persona la que usted querría ayudar a cambiar, plantéele un desafío atractivo que involucre a ambos en el ruedo.

Nadie dijo que los desafíos fueran iniciativas limpias. Embárrese por el bien de los otros, y ellos se embarrarán por usted.

Cuarta parte

Cómo liderar el cambio sin resistencia ni resentimiento

1

Comience con un tono positivo

En su clásico libro *El liderazgo es un arte*, el autor Max DePree aseveraba, como es conocido: “La primera responsabilidad de un líder es definir la realidad. La última es decir gracias. En el medio, el líder es un sirviente”.[1] Esta aseveración suele interpretarse como que debemos pujar y decir lo desagradable primero, como si fuese ventajoso para el líder sacar del medio las malas noticias. Pero esto no es así, especialmente en esta época en que las malas noticias viajan a la velocidad de la luz.

Si bien una relación presente, ya sea entre una compañía y sus clientes o entre dos individuos, puede estar tensa o, incluso, en serios problemas, no ayuda en nada comenzar una conversación en un tono negativo. Como en una obra en la que el primer acto presenta una tragedia, esto sienta una base penumbrosa y desapacible. Los hombros se comban, las caras se alargan y los corazones se hunden en las personas receptoras. Imagine que este efecto se extendiera como un virus por las jerarquías de una organización o por toda la cadena de valor de una compañía o a lo largo y ancho de un país. Se vería forzado a trabajar en contra de una ola de reacciones psicológicas negativas desde el comienzo, e incluso si lograra superarlas rápidamente, no

hay necesidad de utilizar el poco tiempo que tenga tratando de revertir algo que podría haberse evitado desde el comienzo.

En lugar de eso, comience las conversaciones con apreciación honesta y genuina: el receptor se mostrará más receptivo a sus ideas y menos defensivo o reacio.

Muchos de nosotros hemos experimentado esa actitud defensiva y reticente al tratar con representantes de servicio al cliente, ¡lo cual es bastante sorprendente! Pero Sanjiv Ekbote, que había leído hacía poco *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*, sabía cómo manejar una situación difícil.[2]

Recientemente, había comprado una casa con un seguro de garantía. Una tarde la canilla del baño comenzó a gotear, así que llamó a la compañía del seguro. En el término de cuatro horas, un técnico joven llegó a arreglar el problema. Primero reemplazó la válvula, pero el agua comenzó a fluir más rápidamente. Así que tapó la cañería, pero la presión rompió los sellos y el agua comenzó a filtrar dentro de las paredes.

Sanjiv se molestó y de inmediato llamó a la compañía del seguro para pedirle que enviaran a un técnico más experimentado. Podría haberse quejado y enojado con la persona que atendió su llamada, pero en cambio se contuvo. Con calma, brindó su información, y luego agradeció al representante por enviar a un técnico con tanta rapidez. Explicó lo que había sucedido, y la mujer consiguió un técnico experto, programó la visita más inmediata posible y renunció al honorario del servicio.

Si Sanjiv hubiese reaccionado diferente, ¿hubiese recibido el mismo servicio?

Esto parece una técnica bastante simple; sin embargo, es engañosamente difícil de practicar. Consideremos la máxima de DePree para líderes para entender por qué. En el centro de nuestra mala interpretación de su

aseveración se encuentra la connotación que el término “realidad” acarrea en nuestro discurso cotidiano. ¿Por qué debemos “encarar la realidad”, brindar “una dosis de realidad” que se traga con renuencia como la mala medicina, o traer a alguien “de regreso a la realidad” desde una tierra de ensueño idílica que no se condice con los hechos duros? Éste es el modo de pensar desde el cual a menudo abordamos conversaciones cruciales.

¿Es la realidad un trago amargo, o tal vez uno muy pragmático? Lo más probable es que esto no sea así, pero quizás estemos configurados para verlo de este modo, en especial cuando algo nos está molestando. Nuestros instintos ancestrales cazadores y recolectores todavía dictan que prestemos especial atención a los hechos más dramáticos que se despliegan en nuestro entorno, y en general éstos son negativos. Nuestra supervivencia depende de esta capacidad, o al menos solía depender de ella. Los neurocientíficos han demostrado en diversos estudios que “nos importa más la amenaza de algo malo que la posibilidad de algo bueno. Nuestros cables mentales negativos son mucho más sensibles que nuestros disparadores positivos”, escribió Ray Williams, un consultor de liderazgo.[3] Incluso recordamos mejor los eventos negativos, o al menos nuestros recuerdos se inclinan hacia ellos.

Lamentablemente, las investigaciones muestran que este efecto no se limita a sucesos, sino que se extiende a las impresiones que nos formamos de los otros. Tal vez al sopesar esas características o conductas que consideramos negativas le adjudiquemos más peso a lo negativo que a lo positivo, en especial si éstas son de carácter ético o moral.[4]

En momentos en que esperamos con más fuerza alentar el cambio en los otros, con frecuencia nos frustramos ante las conductas del presente. Nuestros cerebros se ensimisman en la conducta negativa. Esto da forma a nuestra percepción de la realidad. Desplaza a lo positivo. Así que no es de

sorprender que en nuestras comunicaciones pareciera que no pudiésemos evitar zambullirnos dentro del problema, o desde la perspectiva de quienes nos escuchan, dentro de la crítica.

Los cerebros de quienes nos escuchan son idénticos al nuestro. Lo negativo o crítico en lo que decimos se vuelve su punto de obsesión. Ahoga toda posibilidad de descubrir las oportunidades positivas en una conversación. Seguramente, usted ha visto cómo sucede: las caras se endurecen, las expresiones adoptan una estudiada perplejidad, y sólo los ojos llegan a revelar la protesta interior que está bloqueando cualquier otra cosa que usted pueda tener para decir.

Si no nos esforzamos por evitar este tipo de dramatismo, arruinaremos nuestro propósito de liderazgo. En un estudio clásico sobre cómo los comentarios negativos y positivos afectan el desempeño, J. Sidney Shrauger y Saul Rosenberg descubrieron, con bastante facilidad, que nuestro desempeño sufre cuando recibimos comentarios de que hemos fracasado de alguna forma.[5] Ahora, si tenemos confianza y una fuerte autoestima, el efecto es menos severo. Sin embargo, una segunda reacción a las críticas es descartar la validez de los comentarios: los rechazamos de plano, para que tengan poco efecto en nuestro comportamiento, salvo resentir nuestra actitud.

¿Para qué correr el riesgo? ¿Por qué no mitigar estos efectos sobre el desempeño o la actitud desde el comienzo mismo?

En un artículo sobre habilidades de liderazgo para maestros, Trent Lorcher explicó cómo, siendo entrenador de básquet, había manejado una derrota decepcionante con su equipo. “Perdimos un importante juego debido a varios saques libres perdidos. Mi reacción natural era gritarle a mi equipo. En cambio, los elogié por ser agresivos y llegar a la línea de tiros libres sistemáticamente. Luego, practicamos tiros libres durante la siguiente

hora. Mis jugadores, molestos por la derrota, respondieron bien a los elogios.”[6]

En su último libro, *Buen jefe, mal jefe*, Robert Sutton, un psicólogo organizacional, relata una historia que le envió un ex oficial del Ejército de los Estados unidos. La mayoría de sus superiores eran idiotas: desagradables, agresivos y miserables de espíritu. Pero su comandante de batallón era diferente.

> Desobedecí algunas veces y él me llamó al orden de inmediato y me dio consejos sobre mi conducta. No me gritó ni me agredió, pero comprendí su punto y me sentí avergonzado por haberlo defraudado. Soy una mejor persona por eso y me gustaría pensar que he adquirido sus hábitos y que emulo sus acciones tratando a las personas en la forma en que merecen ser tratadas.[7]

Podemos superar nuestros instintos más básicos reconociendo nuestras tendencias intrínsecas y esforzándonos por enfocar nuestra atención en lo positivo. No se trata sólo de pensamiento positivo: se trata de reconfigurar nuestra mente para reconocer que nuestras percepciones no necesariamente están en línea con la verdad, de detenerse a analizar nuestros supuestos subyacentes acerca de una situación, y de cuestionar esos supuestos hasta llegar a un panorama más completo. Podemos entrenar nuestros sistemas de neuronas espejo —esas células descubiertas en las últimas décadas que nos permiten comprender las acciones de los otros, interpretar sus intenciones y predecir lo que podrían hacer después— para incluir comportamientos positivos y lo que revelan acerca de las personas que guiamos.

Y eso es esencial si queremos ser auténticos en nuestras apreciaciones. Necesitamos encontrar un verdadero punto positivo desde donde comenzar y mostrar una apreciación que resuene en el receptor. Los mejores jefes,

según Robert Sutton, se toman el tiempo de descubrir cómo piensa y actúa cada miembro de su equipo. No es fácil. Los líderes, a pesar de sus mejores esfuerzos, a menudo se encuentran naturalmente ajenos a situaciones que podrían ser las más reveladoras acerca de las dinámicas personales individuales. Pero hacer el esfuerzo vale la pena en términos de influencia y eficacia como líder.

Cuando reconocemos el valor que una persona tiene para nuestra organización, establecemos un tono positivo para una comunicación abierta.

Desde luego, debemos llegar al tema que nos ocupa finalmente. Quizá peor que intentar sacar las malas noticias del medio es tratar de suavizarlas o simplemente no mencionarlas en absoluto. Este "efecto madre" —un término acuñado por los psicólogos Sidney Rosen y Abraham Tesser a principios de los 70— sucede porque las personas prefieren evitar ser el blanco de las emociones negativas de los otros.[8] Todos tenemos la oportunidad de liderar el cambio; sin embargo, a menudo éste requiere de nosotros el coraje para dar malas noticias a nuestros superiores. No querremos ser el mensajero inocente que cae frente a la línea de fuego. Cuando se disparan nuestros instintos de supervivencia, pueden anular nuestro coraje hasta que la verdad de una situación se diluye. "El 'efecto madre' y la filtración resultante pueden tener consecuencias devastadoras en la jerarquía verticalista —escribe Sutton—. Las malas noticias del comienzo se vuelven más felices a medida que escalan por las jerarquías, porque cada jefe, al escuchar las noticias de parte de su subordinado, las hace sonar un poco menos malas antes de pasarlas al siguiente nivel de la cadena."[9]

Liderar con lo positivo y resistir la urgencia de promover el drama son herramientas que pueden ayudarnos a apuntalar nuestra decisión, técnicas para entrar con confianza en el problema. Los líderes que dan forma a este

comportamiento son menos proclives a enceguecerse frente a catástrofes que deberían haber conocido desde el comienzo.

En Sonda, Andrés Navarro encontró una forma de institucionalizar este enfoque adoptando una regla de tres por uno. “Tratamos de criticar lo menos posible. Tenemos una regla. Si usted entra en esta compañía y encuentra a alguien que no le gusta y piensa que no hace su trabajo como debería, no diga nada. Escríbalo en un pedazo de papel.” Se les pide a las personas, entonces, que descubran al menos tres cosas buenas sobre esa persona antes de iniciar un debate destinado a modificar el comportamiento del otro.[10]

¿Cómo hacemos, entonces, para participar en interacciones en que deben discutirse temas indeseables? Sabemos por intuición que siempre es más fácil escuchar cosas poco placenteras después de haber recibido algunos elogios sobre nuestros puntos buenos. Si el elogio es artificioso o si el paso del elogio a la crítica es demasiado abrupto, entonces este principio fracasará. Para evitarlo, considere lo siguiente.

Primero, el elogio que usted brinde debe ser genuino y sentido, no debe ser sólo una herramienta para hacer tiempo hasta que logre articular su crítica.

Segundo, debe ser capaz de crear un flujo suave entre punto y punto.

Este estilo de comunicación de puntos puede ser particularmente difícil en la forma escrita. Sin el flujo natural de una conversación que presenta oportunidades para ir de un tema al siguiente a la otra persona puede parecerle que usted simplemente está “ensalzándola”. Si el tema es particularmente polémico, debería tener una conversación cara a cara.

Muchas personas comienzan sus críticas con un elogio sincero seguido de la palabra “pero”, que señala que la crítica está por comenzar. Esto podría hacer que quien lo escucha cuestione la sinceridad de su elogio.

Utilice “y” en cambio, y proporcione consejo constructivo en lugar de críticas. Éste es posiblemente el modo más eficaz de abordar un asunto en forma escrita sin parecer falso en su elogio.

Comenzar con elogios y apreciación ayudará a que los empleados sean más productivos, los proveedores sean más comprometidos, y a que los amigos y familiares se vean más inclinados a entender su punto de vista. Una perspectiva positiva siempre ubica las interacciones en una senda positiva.

2

Reconozca su carga

Beth era una ejecutiva de alto nivel de una compañía de la lista de Fortune 100. Si bien sus jefes la querían mucho, lo mismo que su equipo, estaba sumida en una batalla con un colega, Harvey, que lideraba otra división. Todo vale en el amor y la guerra, ¿no? Bien, Beth vivía según ese lema, revelando en sus interacciones su costado más vengativo.

Pero deseaba ser una mejor líder, y entonces consiguió la ayuda de Marshall Goldsmith, consultor ejecutivo y autor de *What Got You Here Won't Get You There* [en español, Lo que te trajo aquí no te llevará allí]. Lo que aprendió es que si bien era respetada por muchos, su comportamiento con Harvey igual estaba afectando su reputación. Necesitaba negociar un acuerdo de paz con Harvey y, para hacerlo, debía admitir sus faltas.

Es posible que ésta sea una de las situaciones más difíciles para seguir este enfoque: una situación en la que deben reconocer los errores ante la persona a quien esos errores han dañado. Las tensiones de ambos lados ya son altas, la competencia puede ser un factor conductor, y podría sentir que no es seguro para usted mostrarse vulnerable. Sin embargo, éstas son también las situaciones que pueden desactivarse más eficazmente hablando primero acerca de sus propios errores.

¿Qué dijo Beth, entonces?

"Sabes, Harvey, he recibido muchos comentarios, y lo primero que quisiera decir es que soy positiva respecto de buena parte de ellos. Lo siguiente que quiero decir es que me gustaría hacer mejor algunas cosas. He sido irrespetuosa contigo, con la compañía y con las tradiciones de la compañía. Por favor, acepta mis disculpas. No hay excusa para mi comportamiento."[1]

¿La respuesta de Harvey? Se le nublaron los ojos, admitió que él también se había comportado en forma deshonrosa, y declararon que juntos iban a mejorar.

Una guerra agria y prolongada terminó con la simple proclamación de los errores que ella había cometido.

No es tan difícil abrirse a una conversación que puede incluir una discusión de sus faltas si la otra persona comienza admitiendo con humildad que ella también está lejos de ser impecable. Admitir los errores propios —incluso cuando uno no los ha corregido— puede ayudar a convencer a alguien de modificar su comportamiento.

Carnegie, el comunicador siempre efectivo, aplicó esta misma lección cuando escribió sobre ella. Comenzó la discusión con una historia sobre cómo había fracasado como mentor y capacitador en su intento de ayudar a los lectores a abrirse a esta idea. Se trata de una estrategia sutil y magistral, y existen pruebas de que puede ser eficaz en muchas formas.

La dificultad que enfrentan los líderes en la implementación de esta estrategia se basa en un elemento crítico: usted debe admitir que ha cometido errores, que usted es falible. A los líderes de todo el mundo les cuesta esto, a pesar de que la mayoría entiende intrínsecamente su valor. Y si no lo entienden intrínsecamente, las investigaciones por cierto lo respaldan.

Los investigadores del Instituto de Salud y Potencial Humano condujeron un estudio sobre treinta y cinco mil personas acerca de los factores de avance en la carrera laboral. ¿El ítem más vinculado con el avance en la carrera? Admitir los errores libremente.[2]

Admitir haber cometido un error es el primer paso en un programa de doce: es, a un tiempo, el más difícil y el más importante. Hasta que aceptamos rendir cuentas, ¿cómo podemos aprender de nuestros errores, utilizarlos para impulsarnos hacia adelante y alentar a los otros a confiar en nosotros? “Para salir de la ruta del fracaso continuo, una persona debe primero pronunciar las dos palabras más difíciles de decir: ‘Me equivoqué’. Debe abrir los ojos, admitir sus errores y aceptar la total responsabilidad de sus malas acciones y actitudes presentes.”[3]

Portia Nelson describe en forma poética este proceso en su *Autobiografía en cinco cortos capítulos*. Lo que comienza en muchos de nuestros primeros capítulos como un pozo de frustración avanza sólo hasta el distanciamiento del problema, hasta que seamos capaces de aceptar la responsabilidad por nuestras faltas. Recién una vez que vemos el vínculo entre lo que somos y lo que hacemos comenzamos a visualizar soluciones más rápidas a nuestros problemas, y sólo entonces comenzamos a zanjar los profundos baches en nuestro camino. Al final, simplemente aprendemos que podemos andar un camino menos problemático. Es decir, pasamos de ser meros solucionadores profesionales de problemas a comportarnos de una forma más profesional.[4]

Además de la ganancia personal que deviene de admitir nuestros errores, es invalorable la confianza que esto construye respecto de nuestros colegas y clientes, nuestros amigos y parientes y los miembros de nuestra comunidad. Marshall Goldsmith escribe: “Nadie espera que tengamos la razón siempre. Pero cuando estamos equivocados, ciertamente esperan que

podamos admitirlo. En ese sentido, estar equivocado es una oportunidad: una oportunidad de mostrar la clase de persona y líder que usted es… Lo bien que admite sus propios errores causa mayor impresión que cómo se deleita con sus éxitos”.[5]

Hablar de nuestros propios errores nos vuelve humanos. Facilita la relación con los otros, que sienten que entendemos mejor su perspectiva. Y en ese espacio mental están más abiertos a nuestro consejo.

Lo encantador respecto de este principio es que todos cometemos errores y, por lo tanto, contamos con una provisión cuantiosa de historias que podemos utilizar para hacer sentir más cómodo a alguien. Concluida la historia, recuerde dar un consejo constructivo y no críticas directas.

¿Cómo utilizaba Carnegie este principio con su sobrina y nueva asistente Josephine? Considerando la falta de experiencia de ella y sus propias meteduras de pata cuando tenía la edad y el nivel de experiencia de ella.

“Has cometido un error, Josephine —comenzaba—, pero Dios sabe que no es peor que los muchos que yo he cometido. El criterio llega sólo con la experiencia, y eres mejor de lo que yo era a tu edad. He sido culpable de tantas tonterías que tengo muy poca inclinación a criticarte a ti o a cualquiera. ¿Pero no crees que hubiese sido más sabio haber hecho esto y aquello?”

Al admitir usted sus errores, desvía la atención de la otra persona respecto de los suyos propios, y así, suaviza el enfoque y evita elevar de inmediato las defensas de quien lo escucha.

Cuando reconoce su carga, construye confianza en forma natural.

3

Señale los errores con discreción

Durante los primeros días de su presidencia, Coolidge y su familia no habían dejado aún su suite de tres pisos en el Willard Hotel en Washington. En las primeras horas de la mañana, el presidente despertó y encontró a un ladrón revisando su ropa, tomando su billetera y reloj de cadena. Coolidge dijo: “Desearía que no tomaras eso… No me refiero al reloj y la cadena, sólo el colgante. Lee lo que está grabado del otro lado”.

El ladrón leyó: “Regalado a Calvin Coolidge, Presidente de la Cámara, por la Corte General de Massachusetts”.

Coolidge se identificó entonces como el presidente, convenció al ladrón de soltar el colgante de su reloj, lo guió hacia una conversación tranquila, encontró que el hombre y su compañero de la universidad no podían pagar la factura del hotel y comprar pasajes para volver al campus, le extendió 32 dólares de su billetera (que el aturdido joven también había soltado), declaró que era un préstamo, y aconsejó al estudiante que para evitar el servicio secreto, mejor saliera de la misma forma poco convencional en que había entrado.[1]

Llevar indirectamente la atención a los errores o malos pasos de alguien funciona de maravillas con personas que pueden ofenderse con cualquier

tipo de crítica directa, lo cual define a la mayoría de las personas. Líderes de todo tipo disponen de una fantástica herramienta para enviar mensajes sutiles sobre el comportamiento que están tratando de alentar. Sólo deben dar forma a ese comportamiento ellos mismos. Si no lo hacen, el mensaje hacia el prójimo será fuerte y claro: “Te digo que quiero que te comportes de esta forma, pero en realidad no es tan importante. De otro modo, yo también lo haría”.

Este concepto constituye la décimo tercera regla de liderazgo de John Maxwell en su clásico *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Lo llama “La ley de la imagen” porque las personas hacen lo que ven. Cuenta la historia del líder de sección Dick Winters de Easy Company durante la Segunda Guerra Mundial. Winters creía que era responsabilidad del oficial ir primero, dar el ejemplo, liderar la carga y asumir riesgos junto a sus hombres.

> Uno de los sucesos más notables que demuestra la forma de Winters de liderar con el ejemplo ocurrió poco después del Día D en el camino a Carentan, una ciudad que Easy Company necesitaba quitar a los alemanes. Cuando los paracaidistas bajo su mando se aproximaban a la ciudad, quedaron inmovilizados por el fuego de la artillería alemana. Acurrucados en zanjas a ambos lados del camino, rehusaban moverse cuando se les ordenaba hacerlo. Pero si no se movían, finalmente los cortarían en pedacitos. Winters intentó llamarlos al orden. Intentó convencerlos. Los empujó a patadas. Corrió de una zanja a la otra mientras volaban balas. Finalmente, saltó al medio del camino, con balas que rebotaban contra el suelo junto a él, y les gritó a sus hombres que se pusieran en marcha. Todos se pusieron de pie y avanzaron como si fueran uno. Y ayudaron a tomar la ciudad.[2]

Hay veces en que no es posible influir en otros y dar forma a su comportamiento, o porque no está con las personas en quienes desea influir, o porque no se encuentra realmente inmerso en lo que sea que hacen. ¿Cómo influimos en el comportamiento, entonces? Los autores de *Influencia positiva* ofrecen consejos convincentes para estas situaciones:

- Identifique a los individuos del grupo, equipo, familia o comunidad que tienen mayor influencia en los otros y consiga que den forma al comportamiento que usted desea promover.
- Desarrolle un enfoque comunitario respecto de ese comportamiento apelando al bien mayor. La presión de los pares contribuye mucho a influir en los pensamientos y las acciones de los individuos.
- Realice todos los cambios posibles respecto de los recursos o ambientes disponibles para que el nuevo comportamiento o modo de pensar sea fácil de adoptar.[3]

A fines de la Segunda Guerra Mundial, los soldados estaban regresando de las primeras líneas y reingresando en la fuerza de trabajo. En el proceso, estaban desplazando a las mujeres que habían dado un paso al frente y ocupado posiciones en su ausencia. Muchas mujeres eligieron permanecer en la población activa, lo cual creó animosidad entre los sexos en el lugar de trabajo, pero también dio lugar a una nueva visión sobre el rol que las mujeres podían desempeñar en la economía estadounidense.

Los restaurantes de todo el país enfrentaban una lucha en especial. Los soldados que regresaban obtenían posiciones como cocineros. Las mujeres que habían ocupado esas posiciones fueron degradadas a camareras, que eran puestos de menos paga. El resultado: una relación antagónica entre los cocineros y las camareras en un ambiente donde la cooperación es

necesaria. Todos se vieron afectados, incluidos los clientes, que con frecuencia recibían pedidos equivocados o demorados. Los empleados se marchaban y los restaurantes perdían clientes.

Así, la Asociación Nacional de Restaurantes solicitó la ayuda de William Foote Whyte, un profesor de la Universidad de Chicago, para resolver el problema. Whyte estudió la actividad en una selección de restaurantes, y observó cómo los cocineros y las camareras se insultaban, se ignoraban mutuamente y se comportaban en forma vengativa (a expensas del cliente).

"Mientras que muchos consultores podrían haberse visto tentados a modificar este clima social poco saludable enseñando habilidades interpersonales, conduciendo ejercicios de construcción de equipos o modificando el sistema de pago, Whyte adoptó un enfoque diferente —explican los autores—. En su opinión, la mejor manera de resolver el problema era modificar la forma en que se comunicaban los empleados."[4]

En un restaurante piloto, Whyte recomendó el uso de un sencillo pinchapapeles de metal para realizar pedidos a la cocina. Las camareras colocarían los pedidos en el pinchapapeles y los cocineros los e ntregarían en la forma que resultara más eficaz, pero asegurándose de que los pedidos realizados primero tuvieran prioridad.

Los resultados fueron inmediatos: menos conflicto, menos quejas de los clientes y una comunicación y un comportamiento más respetuosos de ambos lados.

A veces, la mejor forma de corregir el comportamiento no es castigar abiertamente la conducta equivocada, sino utilizar la situación como una plataforma para construir autoconfianza y una conexión más profunda. Bob Hoover, un famoso piloto de pruebas y frecuente piloto de acrobacias aéreas, estaba volando a su casa en Los Ángeles desde un espectáculo aéreo en San Diego. A noventa metros de altura, ambos motores de pronto se

detuvieron. Con maniobras diestras, logró aterrizar el avión y salvar su vida y la de las otras dos personas a bordo. Pero el avión quedó muy dañado.Lo primero que hizo Hoover tras el aterrizaje de emergencia fue inspeccionar el combustible. Tal como sospechó, se le había cargado al avión propulsor de la Segunda Guerra Mundial combustible pesado en lugar de gasolina. Al regresar al aeropuerto, pidió ver al mecánico que le había hecho el servicio al avión. El joven estaba descompuesto por su error. Las lágrimas le corrían por la cara cuando Hoover se le acercó. Acababa de causar la pérdida de un avión muy caro y podría haber causado la pérdida de tres vidas también.

Pueden imaginarse el enojo de Hoover. Era de prever el reto furioso que este piloto orgulloso y preciso soltaría por tamaño descuido. Pero Hoover no reprendió al mecánico, ni siquiera criticó su crasa negligencia. En cambio, pasó un brazo fornido por sobre los hombros del joven y dijo: “Para mostrarte que estoy seguro de que nunca más vas a hacerlo, quiero que le hagas el servicio a mi F-51 mañana”.

En la vida, a veces los errores son el producto de circunstancias extenuantes. No siempre fallamos en el trabajo por incompetencia. Podemos fallar porque nuestro corazón y nuestra mente están distraídos debido a problemas domésticos o de otro tipo. El líder entiende que los errores y los fracasos asoman a la superficie desde todos los rincones de la vida, y por lo tanto deben tratarse como instancias aisladas y redimibles en lugar de como errores fatales.

En una época en que los líderes nuevos se muestran escépticos de las tácticas de liderazgo carentes de autenticidad, es mejor hacer frente a los errores con honestidad sin utilizarlos como oportunidades condenatorias. Para muchos, los enfoques pasivo-agresivos o encuentros manipuladores con líderes menoscaban su opinión de ellos y los vuelven cínicos respecto de sus aportes a la tarea en ciernes o, incluso, respecto de la organización en

la que prestan servicios. Le convendrá rescatar a las personas de su abatimiento lo más pronto posible. Para hacerlo, señáleles los errores con discreción y devuélvalas a un lugar de fuerza y confianza.

4

Pregunte en lugar de impartir órdenes directas

En el ejército, las órdenes son parte de las operaciones cotidianas. Usted recibe órdenes y se espera que las siga al detalle. Pero cuando el capitán D. Michael Abrashoff tomó el mando del *USS Benfold*, un destructor de misiles guiados, sabía que estaba enfrentando un desafío que requeriría un enfoque diferente.

El *Benfold* no era el mejor barco de la Armada, ni mucho menos. La tripulación era hosca, el espíritu era bajo, y la mayoría de sus navegantes estaba sólo pasando el tiempo hasta su fecha de retiro. Para agregar complejidad a una situación de liderazgo de por sí difícil, el comandante anterior no había sido muy querido, de modo que la tripulación estaba evaluando a su nuevo líder con ojo crítico y severo.

Pero éste era el primer mando de mar del capitán Abrashoff y estaba decidido a hacerlo bien. Su primer paso: aprender sobre su tripulación. “No me llevó mucho tiempo darme cuenta de que mi joven tripulación era inteligente, talentosa y llena de buenas ideas, que con frecuencia quedaban en la nada porque ninguna de las personas que habían estado a cargo las había escuchado”, escribió el capitán Abrashoff en su *It’s Your Ship* [en

español, Es su barco], sus crónicas de liderazgo sobre su tiempo abordo del *Benfold*.[1]

Así que el capitán Abrashoff juró escuchar a su tripulación, pero no sólo cuando decidieran hablar. Sabía que si quería dar un nuevo rumbo al barco, las ideas de cómo hacerlo debían provenir de la tripulación. ¿Y qué mejor forma de saber cuáles eran sus ideas que entrevistándolos? El capitán entrevistó a cinco miembros de la tripulación por día hasta comprender a todos los tripulantes a bordo: aproximadamente 310. ¿Qué aprendió?

Que perdían mucho tiempo en actividades monótonas, como pintar el barco seis veces al año. De modo que Abrashoff encontró la forma de reemplazar todos los sujetadores del barco que provocaban vetas de óxido y también obtuvo una pintura especial para tratar muchos de los paneles exteriores. La nave no requeriría pintura por casi dos años más, lo cual liberó tiempo para actividades mucho más valiosas, como entrenamientos avanzados. Supo que muchos de ellos se habían enlistado en la Armada como una forma de poder pagar la universidad. De modo que gestionó que se realizaran exámenes de SAT [pruebas de aptitud académica exigidas para el ingreso en las universidades estadounidenses] en el barco y cursos avanzados a distancia para la tripulación. Encontró que muchos de ellos tenían orígenes difíciles y habían llevado vidas trabajosas, pero que también tenían mucho apego por sus familias, así que hizo todo lo posible para involucrar a los familiares en la vida de los navegantes enviándoles tarjetas de cumpleaños, cartas elogiosas y otras notificaciones importantes a padres y cónyuges. “Quería conectar nuestros objetivos —escribió el capitán Abrashoff— de tal modo que pudieran ver mi prioridad de mejorar el *Benfold* como una oportunidad para ellos de aplicar sus talentos y dar a su empleo un propósito real.”

¿Cuál fue el resultado de hacer preguntas a su tripulación? Un verdadero cambio de espíritu, mejor disposición para llevar más lejos los límites de lo posible, y algunas de las más altas calificaciones de examen que haya visto la Armada.

Si el capitán Abrashoff hubiese subido a bordo, emitido una directiva de que la tripulación debía mejorar sus calificaciones, y después hubiese delineado la forma en que eso iba a suceder, ¿cuál hubiera sido el resultado? Nunca lo sabremos, pero es poco probable que el *Benfold* se hubiera convertido en el barco —o el catalizador de liderazgo— en que se transformó.

Preguntar no sólo vuelve una orden más aceptable y reduce el resentimiento, con frecuencia estimula la creatividad y la innovación en la resolución del problema en cuestión. Es más probable que las personas sigan un camino nuevo si sienten que han participado en darle forma.

Los líderes de la familia de la organización Marriott eran conocidos por su intensa devoción por inspeccionar los hoteles Marriott para asegurarse de que estuvieran bien administrados. Bill Marriot Jr., en especial, "estaba constantemente en movimiento, preguntando y prestando mucha atención a las respuestas", escribe Ed Fuller, el líder de Marriott International Lodging.

> De hecho, a veces se lo criticaba por escuchar a demasiada gente: y por escuchar con igual atención a las personas de las líneas de base y a los ejecutivos de mayor jerarquía… Su pregunta preferida en sus visitas a las líneas de base era "¿Qué piensa?". Era su forma de combatir la tendencia de los empleados a hacer tambalear o transmitir malas noticias al jefe.[2]

Bill Marriot Jr. era un líder iluminado que entendía el poder negativo del efecto madre y cómo involucrar de la mejor manera a los empleados para

lograr que cada propiedad de Marriott alcanzara sus expectativas.

Si bien entendemos que preguntar aumenta el compromiso de las personas en quienes esperamos influir, muchos líderes no toman esta ruta. ¿Por qué? Porque, a veces, preguntar puede parecer un rodeo para llevar a alguien a responder lo que uno ya tiene en mente. ¿Por qué no decirlo simplemente? Sería más expeditivo.

A las personas nos les gusta que las manejen con órdenes, ésa es la razón.

Los líderes también se resisten a preguntar porque no están seguros de las respuestas que recibirán. ¿Qué hay si la persona no va hacia la dirección deseada? No hay forma de reducir esa posibilidad. Sin embargo, los líderes deben concebir eso como una oportunidad más que como un riesgo. La respuesta que usted obtenga puede ser mejor —lo más probable es que lo sea— que la que usted ya conoce. Cuando Ian Macdonald de Johannesburgo, Sudáfrica, el gerente general de una pequeña planta manufacturera especializada en partes de máquinas de precisión, tuvo la oportunidad de aceptar un pedido de gran volumen, estaba convencido de que no podría cumplir con la fecha de entrega prometida. El trabajo ya programado en el negocio y el corto plazo de entrega que requería ese pedido hacían parecer imposible que pudiese aceptarlo.

En lugar de presionar a su gente para acelerar el trabajo y apurar el pedido, los convocó a todos, les explicó la situación y les contó lo mucho que significaría para la compañía y para ellos mismos poder producir el pedido en el plazo requerido. Luego comenzó a preguntar: “¿Hay algo que podamos hacer para poder encargarnos de este pedido? ¿A alguien se le ocurren formas alternativas de procesar el pedido que posibiliten aceptarlo? ¿Existe alguna manera de ajustar nuestros horarios o las tareas del personal que pueda ayudar?”.

Los empleados propusieron muchas ideas e insistieron en que tomara el pedido. Éste fue aceptado, producido y entregado puntualmente.

Aunque no debería ser el caso, a muchos líderes les disgusta realizar revisiones de desempeño. Saben que tienen empleados que necesitan mejorar, y prevén una batalla cuando les hagan críticas y ellos adopten una actitud cada vez más defensiva y hosca. Estos líderes necesitan cambiar de táctica.

La mayor parte de los empleados conocen bien sus propias fortalezas y debilidades. Si bien algunos podrán ser obtusos, la mayoría, si les pregunta, contestarán exactamente lo que usted está pensando. Muchos psicólogos organizacionales recomiendan instituir una fase de autoevaluación en el proceso de revisión. Los estudios han demostrado que las autoevaluaciones conducen a revisiones que son más satisfactorias para los gerentes y los empleados, y tienen un efecto más positivo en el desempeño.[3] Comience dándole al empleado algunas preguntas para pensar, antes de la revisión: "¿Para qué piensa que es usted excepcionalmente bueno? ¿Cuáles son sus objetivos para el año entrante? ¿Dónde cree que podría mejorar sus habilidades o capacidades para alcanzar esos objetivos?".

Imagine comenzar la reunión con una serie completa de respuestas a estas preguntas. Al menos en el 80 por ciento de los casos, habrán llegado a la misma conclusión que usted y la conversación será mucho más positiva.

Lo más maravilloso acerca de preguntar es que puede hacerse eficazmente utilizando casi cualquier medio. ¿Qué hay si usted enviara un texto o un *tweet* a su equipo con una pregunta acerca de cómo manejar a un cliente recalcitrante? ¿Sería útil a los empleados que tal vez son débiles en esa área para reconsiderar sus propios métodos o reconocer que no tienen ninguno? Puede formular preguntas bastante poderosas en 140 caracteres o menos.

Las preguntas le permiten crear una conversación —en cualquier medio— que puede conducir hacia un mejor lugar para todos los involucrados. Y les permite sentir a todos que participaron en dar forma al resultado.

¿Usted no preferiría recibir una pregunta más que una orden?

5

Mitigue las fallas

En el verano de 1941, el sargento James Allen Ward fue condecorado con la Cruz Victoria por treparse al ala de su bombardero Wellington, a nueve mil metros sobre Zuiderzee, para apagar un fuego en el motor de estribor. Apenas sujeto con una cuerda alrededor de la cintura, logró extinguir el fuego y regresar, luego, por el ala a la seguridad de la cabina de su avión. Winston Churchill, admirador y también afecto a proezas aventureras, convocó al tímido neozelandés al 10 de Downing Street. Ward, mudo de impresión ante la presencia de Churchill, era incapaz de responder las preguntas del primer ministro. Churchill estudió al desdichado héroe con cierta compasión. “Debe sentirse honrado e incómodo en mi presencia”, dijo.

“Sí, señor”, logró decir Ward.

“Entonces puede imaginarse lo honrado e incómodo que me siento yo en la suya”, dijo Churchill.[1]

Con sólo unas palabras, Churchill llevó a Ward de la posición de triste tonto a la del héroe que era. Mitigó la falla y ayudó a Ward a salvar su imagen.

Pocos nos tomamos el tiempo de considerar cómo dejar que el otro salve su imagen. Avasallamos con los sentimientos de los demás sin miramientos, para salirnos con la nuestra, señalando fallas, emitiendo amenazas, criticando a un niño o un empleado frente a los demás. Podríamos ofrecer una o dos palabras consideradas, tomar en cuenta los sentimientos de la otra persona, ponerlos a resguardo, cualquier cosa con tal de aliviar el golpe. Sin embargo, muchos no nos tomamos el tiempo de hacerlo.

En el caso de los líderes, ¿qué infunde este comportamiento insensible en quienes los rodean? Miedo a fracasar. Si sabemos que nos van a reprender por nuestros fracasos, incluso públicamente, ¿vamos a asumir riesgos en nuestro trabajo? ¿Vamos a intentar ser innovadores y creativos? ¿Vamos a proponer ideas y opiniones? Probablemente no.

Sin embargo, fracasar es una parte cotidiana de nuestras vidas: en casa, en el trabajo, en cada una de nuestras actividades. Es un dato tan conocido que la venerable revista gerencial *Harvard Business Review* dedicó al tema todo su número de abril de 2011. ¿Cuál fue el titular? "La cuestión del fracaso: Cómo entenderlo, aprender de él y recuperarse de él". Ninguna mención siquiera a evitarlo.

Desde luego, sabemos por intuición que es inevitable fracasar, así que, ¿por qué no podemos brindar un apoyo mayor cuando alguien lo está padeciendo?

Una ejecutiva de una gran compañía de medios era la responsable de lanzar una nueva revista. Dedicó un año de tiempo, esfuerzo y recursos a intentar hacer que la publicación despegara del suelo, pero nunca voló. La revista debió ser cancelada.

El presidente ejecutivo de la compañía, que hubiera podido despedirla o denigrarla por el fracaso, o que podría haberla utilizado como ejemplo de lo que *no* debe hacerse, en cambio brindó una red de seguridad psicológica

que permitió a la ejecutiva salvar su imagen. “En una reunión con los principales ejecutivos de la compañía, el presidente ejecutivo se puso de pie y felicitó a la ejecutiva que había fracasado, por su coraje y habilidades, por errar en la forma correcta. Hizo hincapié en que la desventurada decisión no había sido sólo de ella: la gerencia de mayor jerarquía la había apoyado y la revista fracasó a pesar de su gran contenido y marketing”, escribe Robert Sutton en *Buen jefe, mal jefe*.[2]

Lo que este presidente ejecutivo tipificó en su accionar fue una técnica que Sutton llama “disculpar y recordar”, un camino fundamental para aprender de los errores y cambiar de comportamiento. La técnica fue descripta por primera vez por Charles L. Bosk en su libro *Forgive and Remember: Managing Medical Failure* [en español, Disculpar y recordar: Manejando el fracaso médico]. El objetivo es ayudar a los individuos a asumir su responsabilidad al tiempo de manejar el problema existencial del fracaso, una batalla interna desmoralizante para cualquiera. ¿No es ésta la verdadera responsabilidad de todo líder? Porque si la batalla se pierde, el individuo aprenderá poco del error, tendrá una imagen disminuida de sí mismo, se volverá temeroso y aportará menos al éxito de la compañía, la familia o cualquier otra organización.

A pesar de los mejores esfuerzos del líder, aquellos que están a su cuidado fracasarán. Y él fracasará. Reconocer esto y los beneficios intrínsecos que el fracaso puede presentar puede enseñarnos a ayudar a los otros a atravesarlo y alcanzar con confianza y seguridad la orilla opuesta. Los grandes líderes aprovechan el poder creativo e innovador de sus equipos ayudándolos a salvar su imagen incluso antes de que hayan fracasado.

Fiona Lee, Amy Edmundson y Stefan Thomke realizaron un estudio con 688 empleados en una gran organización de atención médica durante la

puesta en marcha de un nuevo sistema de datos que integraba y presentaba datos de todos los departamentos y divisiones dentro de la organización. Los empleados recibían poco entrenamiento y se les pedía que aprendieran a utilizar el sistema experimentando con él.[3]

¿Las conclusiones? En los departamentos en que los gerentes dijeron específicamente a sus equipos que cometer errores era aceptable y no establecieron sistemas que penalizaran a las personas que los cometían la experimentación con el sistema fue mucho mayor. En los departamentos en que los gerentes fueron contradictorios con el mensaje o castigaron el fracaso, incluso en forma sutil, los empleados experimentaron mucho menos con el sistema. De hecho, los de más bajo estatus en aquellos departamentos no utilizaron para nada el sistema debido a su gran temor al fracaso. Como era de esperarse, los empleados que experimentaron más con el sistema nuevo fueron los que llegaron a ser más competentes con él y lo utilizaron diariamente en su trabajo.

Lo que los gerentes que daban todo su apoyo estaban desarrollando en sus miembros de equipo, aunque más no fuera en pequeña escala, era resiliencia. La resiliencia, explica Martin P. Seligman, autor y pionero de la psicología positiva, es la diferencia en la forma en que las personas responden al fracaso. En sus libros y otros escritos, describe cómo algunas personas se recuperan del fracaso y aprenden y crecen a partir de sus experiencias, mientras que otras languidecen, se vuelven autocríticas y temerosas del futuro. ¿Cuál actitud querría fomentar en las personas de su vida?

Las compañías que reclutan personal del ejército han aprendido bien el valor de la resiliencia: reconocen que las personas en esa institución están acostumbradas a tratar con errores y fracasos, a veces casi como algo del momento, y avanzan con decisión a pesar de ellos.

Donovan Campbell, autor de *Joker One* [en español, Comodín uno], un libro de memorias sobre su experiencia como líder de sección en Irak, es parte del Programa de Desarrollo de Liderazgo elite de PepsiCo. Campbell explica la perspectiva que ganó al mando de una sección.

> En la escuela, a uno lo premian por no cometer errores. Y luego sales y obtienes un empleo, y muchas veces uno logra un ascenso por cometer muy pocos errores. Y entonces uno desarrolla un modo de pensar según el cual los errores deben evitarse a toda costa. Lo que se aprende en el ejército es que no importa cuánto se esfuerce uno y cuán bueno sea, punto uno, igual cometerá errores, y punto dos, a veces los sucesos o el enemigo o una situación cambiante implicarán que uno no logre el éxito, y de hecho, fracase. Y uno acaba sintiéndose seguro con la idea.[4]

Este enfoque maduro respecto del fracaso, opuesto a quedar inmovilizado en un estado de indecisión o inacción, es lo que queremos de nuestros empleados y nuestros líderes. Lograr que fracasar sea seguro para ellos es una forma efectiva de asegurar que estén más dispuestos a admitir sus errores (lo cual es un aspecto clave del liderazgo que hemos estudiado), se recuperen más rápido de ellos y hagan un aprendizaje más completo. Como líder, usted obtendrá un panorama más abarcador de su trabajo y se volverá un mejor guía y mentor.

> ¿Cómo creamos este tipo de ambiente? Charlene Li, en su importante libro *Open Leadership* [en español, Liderazgo abierto], traza el esquema de las cinco acciones que los líderes pueden adoptar para inculcar resiliencia organizacional en sus equipos:

- *Reconozca que el fracaso sucede.* Los líderes pueden reconocer los fracasos rápidamente, pero también pueden discutir con sus equipos las probabilidades de que ocurran.
- *Aliente el diálogo para fomentar la confianza.* Debatir con honestidad los problemas es la mejor forma de aprender de ellos y de podar los brotes antes de que se vuelvan catástrofes totalmente crecidas.
- *Separe a la persona del fracaso.* En lugar de decir “usted fracasó” diga “el proyecto fracasó”. En la mayoría de los casos, ésa es la verdad. Amy Edmondson, profesora e investigadora de Harvard, exploró este punto con ejecutivos. “Cuando les pido a los ejecutivos que estimen cuántos fracasos en sus organizaciones tienen realmente un culpable, sus respuestas, en general, son de un solo dígito: de 2 a 5% quizá. Pero cuando pregunto cuántos fracasos se tratan como si tuvieran un culpable, dicen (tras una pausa o una risa) de 70 a 90%. La consecuencia lamentable es que muchos fracasos dejan de ser informados y sus lecciones se pierden.”
- *Aprenda de sus errores.* De lo contrario, son oportunidades perdidas de aprender y de guiar.
- *Cree un sistema de asunción de riesgos y fracasos.* Ser metódicos sobre la forma en que abordamos el riesgo y el fracaso puede ayudar a mitigar algunas de las respuestas emocionales al respecto.

¿Para qué tomarse el trabajo? Alberto Alessi, el gran diseñador italiano, describió el enfoque de su compañía respecto del diseño como un esfuerzo por encontrar el límite entre lo posible y lo imposible y diseñar en ese límite. Los mejores diseños son aquellos que caen justo al borde del límite, apenas de este lado de lo posible. Ése es el espacio de la innovación, el espacio en que ponemos a prueba nuestros talentos y crecemos como

individuos. Desde luego, abrazar la línea del límite significa a menudo tropezarse con ella: caer en el reino de lo imposible y fracasar. Pero qué glorioso fracaso será, y quién sabe lo que pueda aprenderse de ello. El famoso diseñador de aspiradoras Sir Richard Dyson produjo más de cinco mil prototipos antes de lanzar su primer producto al mercado.

Lo que debemos recordar ante una persona que ha cometido un error es que la forma en que lo maneje depende del apoyo que reciba mientras se encuentre atravesando el mal momento y aprendiendo de él. Una diferencia primordial entre las personas ordinarias y las extraordinarias es cómo perciben y responden al fracaso. Un buen líder puede influir en el campo que nos ubiquemos.

Ahora bien, existen errores y también existen “errores”. Algunos errores son producto de una falla de criterio menor, la falta de experiencia, la necesidad de entrenamiento. Éstos son errores reales. Otros se producen por imprudencia, codicia, falta de consideración por el bienestar de los otros, y un deseo de elevarse uno mismo a expensas de los otros. En estas instancias, es muy probable que la persona en falta no sienta, de hecho, ningún remordimiento, ningún sentido de responsabilidad. ¿Corresponde ayudar a semejante individuo a salvar su imagen? Posiblemente no. Si el error y la actitud son bastante graves, es probable que ayudar a que la otra persona salve su imagen sólo exacerbe el problema. En estas instancias, es mejor reducir los comentarios públicos a un mínimo y utilizar conversaciones privadas para abordar la gravedad del asunto con la mayor destreza posible.

En lugar de crear un ambiente donde las personas no sean ridiculizadas por sus errores cuando son parte de un todo más grande, el consejo de Charlene Li puede transferirse a situaciones en las que deberíamos ayudar a

un individuo a salvar su imagen para recuperarse de un error, descuido o metedura de pata menor.

- Haga mención de que se cometió un error, pero hágalo con suavidad. Simular que nada sucedió ciertamente se ajusta al criterio de “disculpar”, pero resulta un poco insincero cuando el error fue ostensible.
- Reconozca y aborde su propio rol, incluso si fuera menor.
- Enfóquese en lo que se ganó.
- Cuando corresponda hacerlo sin culpar a nadie, aborde la cuestión desde una perspectiva amplia.

Imagine que está en un evento y es presentado a alguien que ya conoce, pero que claramente no se acuerda de usted. Usted podría decir “Ya nos conocimos”, enrostrando el error a la otra persona. O podría decir, “Ay, hola, Mark. Qué bueno verte otra vez. ¿No nos vimos en el almuerzo de Better Business Bureau el mes pasado? Fue un evento genial para activar contactos, aunque había tanta gente que fue un poco abrumador”.

Hoy en día, nuestras faltas, malos pasos o totales fracasos son mucho más públicos de lo que fueron alguna vez. Cuando un empleado comete un error, no es raro que un cliente escriba al respecto en su blog, publique su experiencia en su página de Facebook o haga salir disparado un rápido e-mail dirigido al presidente ejecutivo de la compañía donde exprese su enojo. El empleado ya está en una posición de humillación y temor. ¿Para qué hacerlo peor? Permitir a los otros salvar su imagen es crucial en la era digital.

Desde luego, a veces es difícil ayudar a alguien a salvar su imagen porque sus fracasos han sido ya difundidos. Por eso es importante mantener

estricta disciplina respecto de lo que escribe en e-mails. Un e-mail que, por accidente, es enviado a la persona equivocada o jaqueado o publicado en un blog puede no sólo causar vergüenza, sino también arruinar la reputación profesional de una persona. Si necesita discutir un error o metedura de pata que alguien cometió, es mejor hacerlo en persona o incluso por teléfono. Reserve su comunicación escrita para elogios y consejos constructivos.

Si bien es importante ayudar a otros a capear sus fracasos con gracia, ayudar a un cliente o un cliente potencial a salvar su imagen puede ser útil como táctica comercial. Wolfgang Schmidt explicó cómo su compañía, Rubbermaid, utiliza la técnica para ganar nuevos clientes:

> Sí que recibimos quejas. Cerca de la mitad de esas quejas se producen porque hay clientes que compran productos pensando que son nuestros, pero son de la competencia. Entonces, los clientes nos escriben a nosotros. Nuestra política es simplemente escribir una carta personal y decir: “Entendemos cómo cometió el error porque tenemos estos competidores que copian nuestros productos. Usted cometió un error honesto, pero nos gustaría que comprobara en forma directa la diferencia en valor. Así que pruebe uno de nuestros productos gratis”. Les enviamos nuestro producto en reemplazo de aquel del que se quejaban. Y creemos que ésa es una maravillosa forma de comunicar en forma muy creíble la historia de valor de Rubbermaid.[5] [6]

Incluso si la otra persona está equivocada, si dañamos su imagen sólo logramos destruir su ego. No que modifique su comportamiento.

Por otro lado, cuando mitigamos las fallas, no sólo protegemos la psicología de la otra persona, sino que construimos confianza y seguridad en nuestra relación con ella. Salve la imagen de una persona una vez y su

influencia sobre ella aumentará. Salve la imagen de esa persona cada vez que pueda y no habrá casi nada que no haga por usted.

6

Magnifique los avances

Un día brillante de 2010, la compañía hotelera Best Western creó una página especial de Facebook. Las personas la visitaban en bandada. Publicaban cientos de mensajes en su muro.

> “Wallace hace que el viajero cansado se sienta como en su casa. Lo mejor del vestíbulo del hotel es su sonrisa.”
> “Wallace es el mejor. ¡Nos encanta ir sólo para visitarlo!” “Al irnos, ¡los niños nos preguntaron cuándo volveremos para ver a Wallace!”
> “En una sola visita, lo cruzo unas quince veces en el vestíbulo o la entrada, y en cada oportunidad, tiene esa amplia y genial sonrisa y algo divertido para decir. ¡Él es una de las mejores partes de mis visitas!”
> “Todos deberíamos relacionarnos como lo hace Wallace. Si alguna vez él tiene un mal día, nadie se enteraría.”
> “En todos mis viajes, nunca he encontrado a nadie más amable y servicial, tan deseoso de hacer que el huésped se sienta bienvenido.”
> “Mi día siempre se ilumina más cuando veo a Wallace. Su cálida bienvenida de siempre, su conocimiento de la ciudad, su amabilidad y profesionalismo, y la sonrisa fabulosa que tiene hacen que mi estadía

sea muy agradable… Tiene un don especial para conectar con las personas.”

¿Quién es este Wallace? Wallace Pope: oriundo de Chicago, padre soltero, empleado de larga data de Best Western River North Hotel y un hombre que adora ayudar al prójimo.

Cuando Wallace fue postulado para el premio Estrellas de la Industria del Illinois Hotel y Lodging Association, Best Western estaba decidido a mostrar su orgullo y respaldo, y ayudarlo a ganar.[1] Así que la compañía creó una página en Facebook llamada “Wallace debería ganar” y alentó a los visitantes del hotel a ir a la página y compartir sus historias sobre las habilidades de servicio al cliente de Wallace. La página obtuvo 2.722 visitas durante la primera semana. Historias sentidas de cariño y apoyo llegaron a borbotones de los clientes del hotel. Su genuina amabilidad y capacidad para mejorar el viaje de los clientes y su visión personal fueron loados una y otra vez. Y si bien Wallace no ganó el premio, los elogios y el aliento que conquistó en la página de Facebook fueron, por mucho, más significativos que una placa.

Elogios y aliento: los dos elementos esenciales para motivar a cualquier persona a alcanzar su pleno potencial, mejorar o abordar el cambio. Sin embargo, es difícil para muchos de nosotros reconocer los esfuerzos de quienes nos rodean.

El doctor Gerald Graham sintió curiosidad por lo que podían hacer los gerentes para motivar más a sus empleados. De modo que encuestó a mil quinientos empleados, y los resultados fueron bastante impresionantes:

- El 58% manifestó que rara vez o nunca había recibido elogios de su gerente.

- El 76% declaró que rara vez o nunca había recibido agradecimiento por escrito.
- El 81% declaró que rara vez o nunca había recibido elogios en público.

Y sin embargo, el elogio de un gerente, el agradecimiento por escrito y los elogios en público eran tres de los cinco motivadores más importantes entre los empleados encuestados.[2]

Estos resultados datan de 1982. Décadas más tarde, las cosas no han cambiado mucho. Los empleados que reciben frecuentes elogios siguen siendo más productivos, y las organizaciones donde los empleados reciben elogios con más frecuencia siguen siendo universalmente más exitosas. Se trata de uno de los doce indicadores de éxito que Marcus Buckingham y Curt Koffman describen en *Primero, rompa todas las reglas*: indicadores basados en una profunda investigación de Gallup Organization. Sin embargo, los gerentes siguen siendo ostensiblemente malos en brindar elogios.

Todos ansiamos reconocimiento: todos deseamos sentirnos importantes. Y cuando hemos mejorado en alguna forma o nos hemos desempeñado bien, recibir elogios comunica claramente que los otros lo han notado y que hace diferencia. Esto se aplica al trabajo, el hogar, la escuela, nuestras comunidades. Uno de los principios básicos de la psicología del comportamiento humano es que persistimos en los comportamientos por los que nos elogian; los que no son reconocidos positivamente tienden a quedar por el camino.

El Centro para la Eficacia en Gestión y Organización ofrece el siguiente consejo para elogiar a su entorno:[3]

1. “Elogie desde el corazón.” Sea genuino y sincero.

2. “Elogie tan pronto como sea posible.” No espere a la siguiente reunión, revisión de desempeño, comida familiar o congregación de la iglesia. Para entonces, la propia alegría de la persona respecto de su éxito se habrá disipado, y usted habrá perdido la oportunidad de amplificar su alegría.
3. “Elogie en forma específica.” Unas simples gracias no son un elogio, es amabilidad. Para sentir que sus esfuerzos van por el camino que usted quiere que vayan, las personas necesitan saber exactamente lo que usted valora en su esfuerzo.
4. “Elogie a las personas públicamente.” En esta era de tecnología social, realizar elogios públicos es más fácil cada día, de modo que no hay excusa para no hacerlo. Best Western ciertamente lo hizo. Hoy en día no es necesario esperar a la siguiente reunión trimestral para reconocer un trabajo bien hecho.

Deberíamos buscar elogiar con la mayor frecuencia posible. La mayoría de nosotros no necesita esforzarse por encontrar ocaciones para hacerlo: simplemente debemos aprovechar las oportunidades de cada día.

El capitán Abrashoff del *USS Benfold* comprendió el poder del elogio mucho mejor que la mayoría:

> La mayor parte de mis jóvenes navegantes tenían orígenes modestos y debieron esforzarse para ingresar en la Armada. Me puse en los zapatos de sus padres e imaginé cómo se sentirían si recibieran cartas del oficial al mando de sus hijos, e imaginé cómo se sentirían sus hijos cuando sus padres les contaran. Comencé a escribir cartas a sus padres, en especial cuando sus hijos o hijas hacían algo que podía elogiar con honestidad. Cuando las cartas llegaban, los padres invariablemente

llamaban a sus hijos para decirles lo orgullosos que se sentían de ellos.[4]

Uno de los navegantes era parte de un equipo que había tenido muy buen desempeño, pero él no era una estrella. El capitán Abrashoff reconoció que elogiar sus logros como parte del equipo le daría el impulso que probablemente necesitaba. De modo que envió una carta de elogio a los padres del joven. Dos semanas más tarde, el navegante tocó a la puerta del capitán Abrashoff con lágrimas en los ojos.

"Acabo de recibir una llamada de mi padre, que toda mi vida me ha dicho que soy un fracaso. Esta vez dijo que acababa de leer su carta y que quería felicitarme y decirme lo orgulloso que se sentía de mí. Es la primera vez en toda mi vida que realmente me ha alentado."

Obviamente ése fue un momento poderoso para este joven. ¿Cómo cree que esto afectó su visión de lo que él podía lograr y su nivel de devoción al éxito de su equipo?

El elogio, con lo poderoso y necesario que es, también implica una evaluación en relación con un estándar. Los grandes líderes y las personas influyentes reconocen que, en el resto de los casos, debemos utilizar el aliento. "Los elogios se dan sólo cuando uno logra 'buenos' resultados; el aliento puede darse en cualquier momento, incluso cuando las cosas van mal."[5]

Ésa es la esencia del aliento: mostrar su convicción en los talentos, las habilidades y las capacidades intrínsecas de otra persona porque existe, independientemente de cómo vayan las cosas en ese momento.

Ser alentador requiere una actitud especial. Cuando ve a la otra persona, en lugar de percibir sus errores, necesita ser capaz de ver sus fortalezas y

posibilidades, aquello de lo que es capaz. El aliento insincero, sin la fuerza de su fe genuina en la otra persona, sólo denigra sus esfuerzos.

¿Qué fomenta el aliento en la otra persona? Fortaleza psicológica: la capacidad de capear los desafíos estresantes o angustiosos que encontramos todos los días, enfrentar esos desafíos y seguir avanzando a pesar de ellos, levantarnos y seguir adelante, seguir intentando. Es el sello distintivo de las personas positivas y con éxito.

El aliento brinda motivación, y encontrar formas de motivar es un esfuerzo enorme para los líderes de todas las áreas de la vida. ¿La causa primaria de que sea tal esfuerzo? Muchos de nosotros no nos tomamos el tiempo de considerar qué es lo que motiva a las personas. Con frecuencia, damos por sentado que desean premios materiales, que el enfoque del palito con la zanahoria es el mejor; pero rara vez es así. Las personas se ven genuinamente más motivadas por el aliento personal y social que por premios materiales.

A través de su investigación de matrimonios y familias sanos, el autor y psicólogo Jon Carlson definió algunas prácticas esenciales que podemos utilizar para crear un ambiente alentador:[6]

1. Priorice las relaciones sanas. El respeto y la comunicación positiva son dos elementos clave para hacer que eso suceda.
2. Practique el aliento en forma cotidiana. No espere a que alguien tropiece en el camino hacia su objetivo. Reconozca cada esfuerzo y cada avance, incluso si es leve, para manifestarle que su fe en él es inquebrantable.
3. Sea inclusivo. Por ejemplo, incluya a otros en su proceso de toma de decisiones cada vez que sea posible: muestra su fe en el buen criterio de ellos.

4. No deje que los conflictos degeneren en resentimiento. Cuando estamos en modo conflictivo, es fácil resbalar a un diálogo desalentador y denigrante. Compare “Creo que puedes hacerlo” y “Parece que tenemos un problema, ¿qué deberíamos hacer al respecto?” con “Déjame, yo me ocuparé de esto” o “Te dije que tuvieras cuidado”.
5. ¡Diviértase!

Clarence M. Jones, un instructor del Carnegie Institute, contó cómo el aliento y hacer que las fallas parezcan fáciles de corregir cambió la vida de su hijo:

> Mi hijo David, que entonces tenía quince años, vino a vivir conmigo en Cincinnati. Había llevado una vida difícil. En 1958 se le había abierto la cabeza en un accidente automovilístico que le dejó una cicatriz importante en la frente. En 1960 su madre y yo nos divorciamos y él se mudó a Dallas, Texas, con ella. Había pasado la mayor parte de sus años de escuela en clases especiales para estudiantes con dificultades de aprendizaje. Posiblemente debido a su cicatriz, los administradores escolares habían decidido que tenía daño cerebral y no podía operar en un nivel normal. Estaba dos años retrasado respecto de su grupo etario, de modo que apenas estaba en séptimo grado. Sin embargo, no sabía las tablas de multiplicar, sumaba con los dedos y apenas podía leer.
>
> Había un punto positivo. Le encantaba trabajar en estudios de radio y televisión. Deseaba ser técnico de televisión. Yo lo alenté y le señalé que necesitaba saber matemáticas para lograr las aptitudes para esa formación. Decidí ayudarlo a ser más competente en esa asignatura.

Conseguimos cuatro juegos de tarjetas: de multiplicación, división, suma y resta. A medida que pasábamos las tarjetas, colocábamos las respuestas correctas en el mazo de descarte. Cuando David no acertaba una tarjeta, le daba la respuesta correcta y luego colocaba la tarjeta en el mazo de repeticiones hasta que no quedaran más tarjetas. Hacía un gran despliegue respecto de cada uno de sus aciertos, en especial si antes su respuesta había sido incorrecta.

Cada noche repasábamos el mazo de repeticiones hasta que no quedaban tarjetas. Cada noche medíamos el tiempo del ejercicio con un cronómetro. Le prometí que cuando pudiera acertar todas las tarjetas en ocho minutos sin respuestas incorrectas, dejaríamos de hacerlo. A David le parecía un objetivo imposible. La primera noche llevó 52 minutos; la segunda, 48; luego, 45, 44, 41; después, menos de 40 minutos. Celebramos cada superación en el tiempo. Yo llamaba a mi esposa y lo abrazábamos y bailábamos unos pasos. A fin de mes hacía todas las tarjetas perfectamente en menos de ocho minutos. Cuando lograba un pequeño avance, pedía hacerlo otra vez.

Había llegado al fantástico descubrimiento de que aprender era fácil y divertido.

Naturalmente sus calificaciones en álgebra dieron un salto. Es asombroso lo fácil que resulta el álgebra cuando uno sabe multiplicar. Se sorprendió a sí mismo cuando trajo a casa una B en matemáticas. Eso nunca había pasado antes. Otros cambios llegaron con increíble rapidez. Mejoró en lectura, y comenzó a utilizar sus talentos naturales para dibujar. Más adelante en el año escolar, su maestra de ciencias le asignó una presentación. Él eligió desarrollar una serie compleja de modelos para demostrar el efecto de las palancas. Eso requería habilidad no sólo para dibujar y modelar, sino también en matemática

> aplicada. Su presentación recibió el primer premio en la feria de ciencias de su escuela, ingresó en la competencia de la ciudad y ganó el tercer premio de toda la ciudad de Cincinnati.
>
> Eso bastó. Aquí estaba el niño que había reprobado dos grados, a quien se le había dicho que tenía “daño cerebral”, a quien sus compañeros de clase llamaban “Frankenstein” y le decían que su cerebro debía haberse escurrido por el corte en su cabeza. De pronto descubrió que podía realmente aprender y lograr cosas. ¿El resultado? Desde el último trimestre del octavo grado hasta el fin de la secundaria nunca dejó de ocupar la lista de honor, y en el secundario fue elegido para integrar la sociedad de honor nacional. Una vez que descubrió que aprender era fácil, toda su vida cambió.

Dígale a alguien que usted tiene una fe total en su capacidad para lograr un objetivo y aliéntelo destacando todas las habilidades que posee y que lo ayudarán a lo largo del camino, y esa persona practicará hasta el amanecer para descollar.

Recuerde, las capacidades se marchitan con las críticas y florecen con el aliento. Magnifique los avances y maximizará los talentos de los otros.

7

Concédales a los demás una buena reputación para que la alcancen

Benjamin Zander estaba cansado de ver que sus estudiantes de conservatorio, ansiosos por las calificaciones de desempeño en su clase, adoptasen un enfoque sin riesgos respecto de su educación musical. En los niveles más altos del mundo del arte, la competencia implacable puede definir el proceso de desarrollo del talento. Consideró entonces abandonar del todo el sistema de calificaciones, aunque eso planteaba muchos desafíos: entre otros menos importantes, lograr que el director de la escuela aprobara semejante cambio drástico.

En lugar de eso, decidió que daría a cada estudiante una A en el primer día de clase.

Luego de conocer a sus nuevos y nerviosos estudiantes, les dijo: “Cada estudiante en esta clase tendrá una A por la cursada. Sin embargo, existe un requisito que deben cumplir para ganar esta calificación: dentro de las próximas dos semanas tienen que enviarme una carta fechada el mayo próximo… y en esa carta deben contarme, con el mayor detalle posible, la historia de lo que habrá ocurrido para mayo que esté en línea con esta calificación extraordinaria”.

Les indicó a los estudiantes que se pensaran a sí mismos en ese futuro, y miraran hacia atrás respecto de todo lo que habrían hecho para ganar semejante nota ilustre. Debían analizar puntos de vista, hitos e incluso competencias ganadas. Pero Zander quería algo más que un análisis superficial. “Lo que más me interesa es la persona en la que ustedes se habrán convertido para mayo. Me interesan la actitud, los sentimientos y la cosmovisión de esa persona que habrá hecho todo lo que deseaba hacer o se convertirá en todo lo que deseaba ser”, les dijo.[1]

¿Qué recibió de sus estudiantes? Considere la siguiente carta de un joven trombonista:

> *Estimado Sr. Z:*
>
> *Hoy el mundo me conoce. Esa pulsión de energía e intensa emoción que usted vio serpenteante y dormida en mi interior, y que sin embargo, Dios santo, yo no lograba mostrar en mi desempeño o conversación, se liberó esta noche en un programa de música nueva compuesta para mí… El concierto terminó y nadie se movió. Fue un silencio cargado de significado. Suspiros, y luego aplausos que ahogaron el palpitar de mi corazón. Debo haber saludado con una reverencia, no puedo recordarlo ahora. El aplauso era tan sostenido que pensé que podría completar mi debut y celebrar deshacerme de*
>
> *la máscara y la piel*
> *que yo había construido*
> *para esconderme dentro*
> *improvisando en mi propia melodía como un*
> *bis: sin acompañamiento. Lo que siguió está*
> *algo borroso. Olvidé la técnica,*
> *la pretensión, la tradición, los estudios, la historia:*

en verdad, hasta el público.
Lo que surgió de mi trombón
estoy convencido de que era mi propia
voz.
Risas, sonrisas,
un ceño fruncido, sollozos.
El espíritu de Tucker
sí que cantó.

Tucker Dulin

En los siguientes diez meses del curso, Zander vio a sus estudiantes transformarse en forma asombrosa. Llamó su enfoque “dar una A”. En su libro *El arte de lo posible*, en coautoría con su esposa, Rosamund Stone Zander dice lo siguiente respecto del potencial para alentar la grandeza en un individuo:

> Una A se le puede dar a cualquiera sin importar su origen: a una mesera, a un empleador, a su suegra, a los miembros del equipo rival y a los otros automovilistas en el tránsito. Cuando usted da una A, no les habla a las personas desde el lugar de medir cómo se posicionan en relación con su estándar, sino desde un lugar de respeto que les da espacio para realizarse… Esta A no es una expectativa que alcanzar, es una posibilidad que experimentar.[2]

Qué perspectiva tan mágica para adoptar en un mundo a menudo cínico.

Los guías, los mentores, los líderes y los padres, con frecuencia encuentran que las personas logran alcanzar las expectativas que nosotros

tenemos de ellos, no importa lo bajas que sean esas expectativas. Si un hombre se siente sin importancia o no respetado, tendrá poca motivación para perfeccionarse. De modo que, ¿por qué no crear una visión de él que encarne todo lo que usted sabe que él es capaz de lograr, al igual que todo lo que usted no conoce sobre sus posibilidades? Rara vez se desilusionará.

La madre de Paige Ann Michelle McCabe describió sus propias aventuras al crear una reputación de niña grande para su hija:

> Paige Ann Michelle McCabe, de cuatro años, estaba sentada en una de las banquetas de nuestra cocina cuando me escuchó decirle a su hermano de seis años, Brandon, que, de ahora en más, sería su responsabilidad poner la mesa cada noche antes de cenar. Paige parecía ansiosa y casi sollozante. “¿Para qué cosas soy bastante grande yo, mami? ¿Qué puedo hacer ahora que yo también soy grande?”. Sin querer romper su pequeño corazón o destruir su ego, busqué rápido algo de lo que pudiera responsabilizarse.
>
> Una idea se arrastró dentro de mi cabeza a tiempo. “Paige Ann Mi chelle —anuncié triunfalmente—, ahora que tienes cuatro años y eres bastante grande para elegir adecuadamente, eres responsable de elegir tu ropa del día de mañana. Cada noche antes de bañarte deberás tomar ropa del cajón y colocarla sobre la cama para ponértela en la mañana cuando te levantes.” La casa era un torbellino de actividad. Brandon zumbaba mientras ponía la mesa, y Paige corrió directo a su habitación, desde donde se escuchaba abrir y cerrar cajones y armarios. Unos diez segundos después, vino corriendo a contarme su éxito.
>
> “Mira, mami, lo hice, ¡tomé las cosas! ¡Ven a ver! ¡Ven a ver!”. Ciertamente, la ropa estaba tendida sobre su cama, lista para usar. Le

dije lo orgullosa que me sentía de ella, ahora que estaba creciendo y tenía su propia tarea para hacer, y ella se iluminó. A la mañana siguiente, ocurrió un milagro en la casa de McCabe. En general, mami tiene que convencer a la gruñona Paige para que salga de la cama, y vestirla es dificultoso, por decir lo mínimo. Si elijo una falda azul, ella quiere vestir pantalones rojos. Si escojo una camisa blanca con mariposas, ella quiere vestir la camisa púrpura con flores. Finalmente cuando me rindo y le digo que elija, no decide nunca. Paige se queda gruñendo y yo termino frustrada.

Pero no esa mañana. “Mira lo que tengo puesto, mami!”, dijo. ¡Se había vestido antes de que se lo pidiera! La besé con orgullo y le dije lo satisfecha que estaba con sus elecciones. Era de mañana y Paige Ann Michelle McCabe estaba feliz. ¡Qué diferencia era eso!

Paige Ann Michelle McCabe había alcanzado la buena reputación que se le había concedido para ser una niña de cuatro años.

Para modificar la conducta de una persona, modifique el nivel de respeto que recibe brindándole una buena reputación para que la alcance. Actúe como si aquello en lo que desea influir ya fuera parte de las características sobresalientes de la otra persona.

8

Manténgase conectado en los puntos de coincidencia

Los empleados de una compañía manufacturera habían estado en huelga durante seis meses cuando finalmente se llegó a un acuerdo. Sin embargo, los términos estaban por debajo de lo que los trabajadores habían solicitado originariamente. Si bien regresaron al trabajo, las tensiones aumentaban de ambos lados. El ambiente laboral era tóxico. ¿Cómo podían dejar atrás la animadversión y avanzar?

En *Conversaciones cruciales*, los autores Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan y Al Switzer describieron cómo trabajaron con los dos grupos para construir puentes. Le indicaron a cada grupo que dedicara un tiempo a considerar sus objetivos para la compañía y que los escribieran en un pliego de cartulina. Cada grupo dedicó dos horas a analizar sus objetivos; luego los escribieron en las cartulinas y los pegaron a la pared de la sala donde se encontraban. Los instructores entonces les pidieron a los equipos que intercambiaran salón y revisaran los objetivos del otro grupo con el propósito de encontrar al menos algún punto de coincidencia.

¿Qué cree que pasó?

Cuando los dos grupos regresaron al salón de reuniones estaban más que asombrados. Sus objetivos eran casi idénticos: “Una compañía rentable,

estable, empleos gratificantes, productos de alta calidad y un impacto positivo en la comunidad”.[1]

Si bien esta revelación no borró el pasado, brindó a cada grupo una nueva perspectiva respecto del otro. Aprendieron algo acerca del otro que haría más fácil alcanzar resultados más positivos en el futuro.

¿Por qué los puntos de coincidencia son tan importantes? Para que un líder influya eficazmente en la actitud o el comportamiento de otra persona debe superar cualquier resistencia potencial haciendo que la persona se sienta complacida de hacer lo que se le pide. Aquí no estamos hablando de manipulación o control mental. Si usted considera cuáles son los objetivos del otro y cómo conectar los suyos propios con los de él creará una situación beneficiosa para ambas partes que complacerá a todos.

Es sorprendente lo simple que es hoy en día encontrar una conexión con otro cuando nos tomamos el tiempo de hacerlo. Si usted va a una entrevista o una convocatoria de ventas, ¿no dedicaría algo de tiempo a investigar la compañía, descubrir su visión, sus objetivos manifiestos, sus valores? Todo esto es información que muchas compañías publican en sus sitios web. Y algunas van mucho más allá e incluyen la biografía de sus empleados, comunicados de prensa e información actualizada en sus blog.

Sin embargo, con frecuencia no nos tomamos el tiempo de hacer estas mismas incursiones respecto de aquellos que están en nuestra vida, aquellos que tenemos justo delante de nosotros, a pesar de que es igual de fácil. Pregúnteles a las personas lo que hicieron durante el fin de semana, qué esperan hacer para sus próximas vacaciones o qué libros han leído recientemente y descubrirá algo atrayente y revelador acerca de sus objetivos, sus sueños. Y si está conectado con ellos online, puede ser incluso más fácil.

La teoría de los seis grados de separación de Kevin Bacon es un fenómeno interesante de la cultura pop, pero es de hecho una forma fantástica de pensar acerca de aquellos en los que desea influir. Cuando amplía la escala para incluir los intereses en común, las experiencias compartidas, los objetivos compartidos, la verdad es que estamos a sólo un grado de distancia de cualquiera. Para influir en otros, para hacerlos sentirse satisfechos de hacer lo que deseamos que hagan, simplemente debemos encontrar ese grado que nos conecta.

Una estudiante del Dale Carnegie Training Institute en Alemania descubrió que tomar el sendero audaz de sencillamente escribir a las personas sobre las que quería saber algo más —para posiblemente encontrar ese grado único de conexión— daba resultados maravillosos.

> Como yo era muy tímida, decidí escribir e-mails a las personas que me interesaban. Investigué y encontré las direcciones de personas muy famosas y muy conocidas y comencé a hacerles preguntas sobre sus orígenes, por ejemplo, cómo iniciaron su negocio y qué era importante para ellos a nivel personal.
>
> Dos semanas más tarde recibí una carta de dos páginas del presidente alemán Johannes Rau, que respondía a mis preguntas. Seis semanas después recibí otra carta. Era un gran sobre, y contenía un libro que contestaría mis preguntas. Ese paquete me había sido enviado por Su Santidad el Dalai Lama.

¿Qué aprendió esta estudiante? Si te esfuerzas, las personas —todas las personas, incluso aquellas que parecen inabordables— te contarán sus historias, sus motivaciones y sus objetivos.

Una noche, Dana White, el presidente de la liga deportiva Ultimate Fighting Championship, accidentalmente envió en un *tweet* su número de

teléfono directo a más de un millón de fans, que, a su vez, reenviaron el *tweet* a un incalculable número de personas. Los fans comenzaron a llamar en cuestión de minutos. Un líder menos orientado a contentar a sus clientes hubiese llamado a la compañía telefónica y hubiese pedido un cambio de número de inmediato. Pero eso no fue lo que hizo Dana White.

Durante más de hora y media, atendió las llamadas que recibía y habló con los fans. A ellos les encantó.

Fue un error afortunado, y Dana White aprendió mucho de eso. Aprendió que hablar con los fans era valioso, y la compañía de relaciones públicas que ayuda a administrar la presencia online de UFC aprendió que tenía una nueva oportunidad de “brindar valor a los fans: cuándo, dónde y cómo ellos quisieran recibirlo”.[2]

Ahora Dana White posee una línea especial que utiliza para atender llamados de sus fans. Está publicada en todos sus portales de medios sociales. Cuando tiene tiempo, avisa que está disponible para conversar, y el teléfono comienza a sonar.

Sus noventa minutos accidentales en el teléfono con los fans de UFC de todo el mundo no fueron un truco, y eso es clave para que las artes marciales mixtas sean el deporte que crece más rápido en el mundo, según Greg Ferenstein de Mashable.[3] White se entusismó con la conexión con los fans a través de las redes sociales desde el principio, y confió en el respaldo de las bases de sus fans cuando los medios principales se negaron a cubrir los eventos de UFC. Cuando contrató a Digital Royalty para hacer crecer la presencia online de UFC y capacitar a los luchadores en técnicas de redes sociales, les dijo a éstos: “¡Quiero que se rompan el lomo enviando *tweets*!”. El secreto de su éxito al conectar con sus fans: White es honesto y franco hasta la brutalidad.

Para probar el poder de esta conexión a un compañero, White dejó un restaurante y caminó hasta una estación de servicio cercana a las once y media de la noche. Envió un *tweet* con su ubicación. En tres minutos, había unos cien fans allí.

En su análisis de los esfuerzos de Dana White, Greg Ferenstein escribió: "La transparencia, el alcance y la apertura son hoy más importantes que nunca, cuando las redes sociales les permiten a los fans trastocar los canales tradicionales y expresar sus opiniones directamente. White está dispuesto a encontrarse con ellos a mitad de camino, sin teatralidad falsa, a fin de conectar genuinamente con sus fans".

Si bien las redes sociales son una gran herramienta para conocer qué es lo que impulsa a alguien, son sólo una herramienta. Los líderes necesitan fomentar en su propio interior un deseo genuino por afirmar la respuesta y luego actuar en función de la información: un deseo que muchos ejecutivos fracasados socavan, sin saber o a sabiendas. Respecto de este deseo depreciado entre muchos ejecutivos de gran poder, el autor de *Derailed* [en español, Descarrilado], doctor Tim Irwin, concluye:

> Así como la humildad parece estar en el epicentro de la eficacia en el liderazgo, la arrogancia se encuentra comúnmente en la raíz de la ruina de un líder… y de la nuestra… La arrogancia adopta muchas formas. La más rudimentaria es el enfoque egocéntrico que promueve la creencia de que soy central para la viabilidad de la organización, el departamento o el equipo. El rechazo resultante a los aportes de los otros es inevitable. Cuando la arrogancia florece en orgullo desmedido, provoca un sentido de derecho a las cosas: "Este lugar no puede funcionar sin mí, y yo merezco beneficios especiales". Los líderes

> arrogantes también parecen evitar el *feedback* o los comentarios que son tan beneficiosos para cualquier líder. Quedan privados de verdad.[4]

Un enfoque contrastante se encuentra en Yvon Chouinard, cofundador (con su esposa, Malinda) de Patagonia y autor de *Let My People Go Surfing* [en español, Que mi gente salga a surfear]. Yvon se enorgullece del hecho de que Patagonia contrata a personas intensamente independientes: personas que "serían consideradas sin oportunidad de ser empleadas en una compañía típica", según le cuentan consultores organizacionales. Si bien se deleita con la independencia de sus empleados, también eso le plantea un desafío de gestión: cómo construir una unidad colaborativa enfocada en los mismos objetivos.

Una herramienta que utiliza es el diseño de sus oficinas. "Nadie tiene una oficina privada en nuestra compañía y todos trabajan en salas abiertas sin puertas ni separaciones [lo cual incluye a Yvon y Malinda]. Lo que perdemos en 'espacio para pensar en calma' se ve más que compensado con una mejor comunicación y una atmósfera igualitaria."[5]

Ahora llévelo un paso más lejos y considere el caso de Admiral Janitorial Services, la compañía de ficción descripta en *El gerente de sueños* de Matthew Kelly. La rotación es alta y costosa, lo cual no sorprende en una compañía cuyo personal está integrado por trabajadores transitorios. ¿Qué hacer? Primero, encontrar cuál es la mayor dificultad para ellos. La compañía da por sentado que la principal causa de la rotación es la paga, pero cuando sondea a los empleados descubre que su mayor dificultad es el traslado. Muchos dependen del transporte público, que es escaso e incluso riesgoso de noche. ¿Qué deberían hacer los líderes de la compañía? Proporcionar un servicio de enlace. Es costoso, pero lo que ahorran en costos de rotación lo compensa. Los empleados se quedan el doble del

tiempo en la compañía, se reducen los días de licencia por enfermedad y hay mejor espíritu.

Sin embargo, los líderes saben que son capaces de algo más. ¿Qué es lo que realmente hace que las personas dejen su trabajo?, se preguntan. Los empleos no tienen posibilidad de crecimiento, no hay posiciones de esas que se sueña alcanzar, y todos lo saben. Los líderes deciden que eso no lo pueden arreglar, pero pueden encontrar formas de ayudar a los empleados a acercarse a sus sueños mientras trabajen para Admiral. Así que les preguntan “¿Cuáles son sus sueños?”. Sorprendentemente (o quizá no), ellos cuentan qué sueños tienen. Ahora la compañía posee información poderosa y la utiliza para ayudar a sus empleados a lograr sus sueños. Un trabajador desea aprender español; otro, que resulta ser un hispanohablante, desea enseñar. Así que la compañía los conecta.

Sí, la historia es una ficción, pero, ¿es tan extremo el ejemplo?

¿Por qué no habríamos de saber qué sueñan nuestros colegas, compañeros de trabajo, amigos y familiares? Qué poderosa sería esa información. Qué central sería para dar sustento a un camino en el que usted y quienes están en su esfera de influencia logren lo que se desea.

¿Sabe qué motiva a las personas que lo rodean? Existen formas simples de descubrirlo. Y una vez que usted tiene esa información, el proceso de vincular los resultados que usted desea con los objetivos de ellos es simple:

1. Sea sincero. No prometa nada que no pueda cumplir.
2. Tenga empatía. Pregúntese qué es lo que la otra persona realmente quiere.
3. Considere los beneficios que la persona recibirá por hacer lo que le sugiere.
4. Combine esos beneficios con los deseos de la otra persona.

5. Cuando realice un pedido, hágalo comunicándole a la otra persona la idea de que se beneficiará de modo personal.

Cuanto más sepa usted de los otros y cuanto más ellos sepan de usted, más fácil será encontrar puntos de coincidencia en los cuales basar toda futura creatividad y colaboración. Estar conectado con los clientes en el mundo digital, dice Richard Branson, el magnate de Virgin Group que fue recientemente votado "Figura de los negocios más influyente" de Gran Bretaña, mantiene en vela a muchos ejecutivos a la noche.

> La forma en que las compañías se adaptan a este mundo lleno de energía y a veces caótico definirá su éxito futuro. Un sitio web, una página en Facebook, un blog y una publicación en Twitter ya no son agregados al presupuesto de comunicación de una compañía: deben ser centrales en su estrategia de marketing, y deben ser utilizados en forma coordinada con los otros esfuerzos de marketing.[6]

La clave, dice Branson, es no utilizar los medios digitales en modo transaccional meramente; por el contrario, ábralos a comunicaciones en curso también. Hoy vivimos en un mundo conectado en el que la idea de que las compañías y los clientes estén en contacto inmediato y constante no es una excepción: es lo que se espera.

Escribe Branson:

> El surgimiento de las redes sociales ha planteado desafíos emocionantes y nos ha hecho cuestionarnos nuestras formas habituales de hacer negocios… Para tener éxito, dichos esfuerzos deben estar respaldados desde arriba. David Cush, presidente ejecutivo de Virgin America, liberó la gestión de estos canales de redes sociales de la

jerarquía clásica de la compañía. Su equipo de redes sociales está integrado por personas de veintipico a quienes dio unas pautas muy generales y, luego, dejó sueltos.

Estos nativos digitales en Virgin han utilizado Facebook y Twitter como parte de la estrategia de comunicación de la compañía. Esta conexión digital abierta brindó una oportunidad de conexión única que fluyó hacia una campaña de marketing exitosa.

Muchos refugios de animales de la Costa Occidental de los Estados Unidos estaban reventando de chihuahuas, y era necesario hacer algo para darles a los perritos una mejor oportunidad de encontrar buenos hogares. The American Society for the Prevention of Cruelty to Animals (Sociedad estadounidense para la prevención de la crueldad contra los animales) intervino contactando a Virgin America y preguntando si la aerolínea podría colaborar con pasajes para llevar varios perros desde San Francisco hasta Nueva York. Virgin aceptó de inmediato e incluso ofreció tripulantes para acompañar a los pequeños pasajeros.

El equipo digital de Virgin promocionó esta historia a través de todos sus canales de comunicación. “Se extendió como un virus —explica Branson—, y también despertó el interés de los medios tradicionales, que prestaron atención a ASPCA y Virgin Atlantic por sus esfuerzos de ayuda. Luego utilizamos la historia como base de una venta de vuelos online a México que tuvo mucho éxito.”

Los roles tradicionales de la publicidad, el marketing y las relaciones con los clientes han cambiado. Y de igual modo ha cambiado el rol actual de los líderes. En el tiempo y el espacio digitales, de acceso abierto y comunicación frecuente, los principios someros de la actividad corporativa se han roto en gran medida y han sido reemplazados por los principios

básicos de las relaciones humanas. Si usted no sabe cómo ganar amigos e influir sobre las personas de forma genuina y positiva hoy, no sólo tendrá problemas para mantener el ritmo en un mercado regulado por el consumidor, sino que también tendrá dificultades para mantener a sus empleados.

Lejos quedaron los días en que los líderes manejaban sus informes con prepotencia a puertas cerradas en oficinas de pisos altos, sólo accesibles a través de ascensores privados. En verdad, esos días nunca existieron en lo que respecta al liderazgo efectivo: ni en 1936 ni ahora. Hoy en día, cuando la conectividad permanente es la norma, las consecuencias del liderazgo remoto son mucho más palpables. No es la proximidad física el mayor desafío. Es la proximidad vincular.

Mientras que un individuo sólo ocasionalmente puede mantener una relación productiva y progresiva sin una medida razonable de presencia física, ninguna persona en el mundo —en especial un líder— puede mantener una influencia progresiva sin proximidad vincular.

Es verdad que el mundo se encuentra hoy abierto a los negocios, pero la primera tarea para usted sigue siendo el negocio de la humanidad. Los mayores esfuerzos son y siempre serán interdependientes e interactivos. Al final, el arte de ganar amigos e influir sobre las personas en la era digital se resume a la actividad de conectar y mantenerse conectado en los puntos de coincidencia.

NOTAS

POR QUÉ EL CONSEJO DE CARNEGIE SIGUE IMPORTANDO

1. James Thurber, “Friends, Romans, Countrymen, Lend Me Your Ear-muffs”, en *Lanterns and Lances* (Nueva York: Harper & Brothers, 1961).
2. “Leading Thoughts: Quotes on Communication”, *Leadership Now* (blog), www.leadershipnow.com/communicationquotes.html.
3. Gracias al instructor corporativo de Building Champions Steve Scanlon por su expresión perspicaz del principio de Carnegie. Sus reflexiones y servicios pueden encontrarse en: www.buildingchampions.com o www.realityand hope.com.
4. Jesús, al reprender a los líderes religiosos hipócritas de las ciudades de Galilea, según Mateo 12:34.
5. Antoine de Saint-Exupéry, escritor, poeta y aviador francés. Se le atribuye a él la cita, aunque no se conoce la fuente específica.
6. Shakespeare, *Macbeth*, acto 5, escena 5, líneas 19-28.
7. Luc de Clapiers, marqués de Vauvenargues, *The réflections and maxims of Luc de Clapiers, marquis of Vauvenargues* (Londres: H. Milford, 1940).
8. Dr. John Andrew Holmes, *Wisdom in Small Doses* (Lincoln, NE: University Publishing Company, 1927).
9. Tom Butler-Bowdon, *50 Self-Help Classics* (Londres: Nicholas Brealey, 2004).
10. “The 2010 TIME 100”, *Time*, http://www.time.com/time/specials/packages/0,28757,1984685,00.html.
11. Lynn Hirschberg, “The Self-Manufacture of Megan Fox”, *New York Times Magazine*, noviembre 11, 2009.

PRIMERA PARTE: FACTORES ESENCIALES EN LA VINCULACIÓN

CAPÍTULO 1: ENTIERRE SUS BÚMERAN

1. ThinkExist, http://thinkexist.com/quotes/adolf_hitler; http://www.thinkexist.com/quotes/martin_luther_king,_jr.
2. Lori Culbert, “Ex-Doctor Fined for Facebook Comments”, *Vancouver Sun*, noviembre 20, 2010.
3. “Liverpool’s Ryan Babel Fined £10,000 for Twitter Post”, BBC, enero 17, 2011, disponible enhttp://news.bbc.co.uk/sport2/hi/football/teams/l/liver-pool/9363567.stm.
4. Ben Dirs, “How Twitter Changed the Rules”, BBC, enero 17, 2011, www.bbc.co.uk/blogs/bendirs/2011/01/twitter_blog. html.
5. Proofpoint website, www.proofpoint.com/outbound.
6. Catharine Smith and Craig Kanalley, “Fired over Facebook: 13 Posts That Got People Canned”, *Huffington Post*, julio 26, 2010, www .huffingtonpost.com/2010/07/26/fired-over-facebookposts_n_659170 .html#s115707&title=Swiss_Woman_Caught.
7. “Waitress Fired for Facebook Comment”, mayo 17, 2010, UPI, www.upi. com/Odd_News/2010/05/17/Waitress-fired-for-Facebook-comment/ U PI-398 612 7413 6251.
8. Matthew J. Darnell, “Eagles Fire Employee for Calling Them ‘Retarded’ on Facebook”, Yahoo Sports, marzo 9, 2009, disponible en sports.yahoo.com.
9. “Farm Boy Workers Fired After Chat Site Critiques”, *Ottawa Citizen*, enero 18, 2007, www.canada.com/ottawacitizen/news/business/story .html?id=8b2bf234-06b4-419f-b5f7-35e3dc338637.
10. *Baseball’s Steroid Era*, www.baseballssteroidera.com.
11. “Jesse Jackson Apologizes for Comments Critical of Obama”, *Political Ticker* (blog), CNN, julio 9, 2008, disponible en http://politicalticker.blogs.cnn.com/2008/07/09/jesse-jackson-apologizes-forcomments-critical-of-obama.
12. Jesús, en el famoso Sermón de la Montaña, Mateo 7:2.
13. Philip Yancey, *Soul Survivor* (Colorado Springs: Galilee Trade, 2003).
14. “Books: Orthodoxologist”, *Time*, octubre 11, 1943, www.time. com/ time/magazine/article/0,9171,774701-3,00.html.
15. Gilbert Keith Chesterton, *The Autobiography of G. K. Chesterton* (San Francisco: Ignatius Press, 2006).
16. “G. K. Chesterton”, *Wikipedia*, disponible en en.wikipedia.org.

CAPÍTULO 2: AFIRME LO BUENO

1. ThinkExist, disponible en http://thinkexist.com/quotation/thought_is_the_blossom-language_the_bud-action/177845.html.
2. *The King’s Speech*, Weinstein Company y UK Film Council, 2010.
3. Una famosa parábola dicha por Jesús según Mateo 18:12-14 y Luke 15:3 -7.
4. Clifton Fadiman y André Bernard, eds., *Bartlett’s Book of Anecdotes* (Nueva York: Little, Brown, 2000), 13.

5. Rick Warren, *The Purpose-Driven Life* (Grand Rapids, MI: Zondervan, 2002).
6. Ralph Waldo Emerson, *The Conduct of Life* (1860), VIII: Beauty.
7. La línea es citada por Ralph Waldo Emerson en su ensayo "Goethe; or, the Writer", en *Representative Men* (University Press of the Pacific, agosto 1, 2001) y atribuida o, al menos, inspirada en el dramaturgo y poeta alemán Johann Wolfgang von Goethe.
8. Ed Fuller, *You Can't Lead with Your Feet on the Desk* (Hoboken, NJ: Wiley, 2011), 45-4 6.
9. En una entrevista con el autor, entre noviembre de 2010 y enero de 2011.

CAPÍTULO 3: CONÉCTESE CON LOS DESEOS INTRÍNSECOS

1. Josh Quittner con informe de Rebecca Winters, "Apple's New Core", *Time*, enero 14, 2002.
2. En una entrevista con el escritor en febrero 14, 2011.
3. Richard Norton Smith, "The Reagan Revelation: At 100, Why He Still Matters", *Time*, febrero 7, 2011, www.time.com/time/ nation/ article/0,8599,2044565,00.html.
4. Michael Scherer y Michael Duffy, "The Role Model", *Time*, febrero 7, 2011.
5. Smith, "The Reagan Revelation".
6. Harry Allen Overstreet, *Influencing Human Behavior* (Nueva York: W. W. Norton, 1925).
7. Todd Duncan, *Killing the Sale* (Nashville: Nelson Business, 2004).
8. Theodore Zeldin, *Conversation: How Talk Can Change Our Lives* (London: Harvill Press, 1998).
9. Duncan, *Killing the Sale*. Las descripciones fueron ligeramente revisadas con autorización.
10. David Shaner, *The Seven Arts of Change* (Nueva York: Union Square Press, 2010).
11. Según relató un antiguo escritor de discursos presidenciales que fue entrevistado para este libro.

SEGUNDA PARTE: SEIS FORMAS DE CAUSAR UNA IMPRESIÓN DURADERA

CAPÍTULO 1: INTERÉSESE EN LOS INTERESES DE LOS OTROS

1. Una inscripción en el monumento de un perro Newfoundland: "En memoria de Boatswain", por Lord Byron, Newstead Abbey, noviembre 30, 1808.
2. Mateo 23:12.
3. Un especial agradecimiento a Steve Beecham y su renovador tratado comercial *Bass-Ackward Business* (Alpharetta, GA: Home Town Marketing, 2009), por esta frase en particular.
4. De una conversación entre un antiguo escritor de discursos y Andrew Sullivan, como fue transmitido al autor.
5. Del sitio web de Anne Rice: www.annerice.com.
6. Ibíd.
7. Página de Facebook de Anne Rice, www.facebook.com/pages/ Anne-Rice/112356685446315.

8. Beecham, *Bass-Ackward Business*.
9. Ibíd.
10. Kris Ruby, “20 Best-Branded Women on Twitter”, *Forbes*, agosto 5, 2010, www.forbes.com/2010/08/05/twitter-followerssocial-media-marketing-online-community-forbes-womanentrepreneurs-best-branded-women.html.
11. Amy Jo Martin, “Give NASCAR a Chance”, febrero 25, 2011, *Digital Royalty* (blog), www.amyjomartin.com/2011/give-nascar-a-chance.

CAPÍTULO 2: SONRÍA

1. “Could Moon Landings Have Been Faked? Some Think So”, CNN, julio 17, 2009, disponible en edition.cnn.com.
2. “Landing a Man on the Moon: The Public’s View”, Gallup, julio 20, 1999, www.gallup.com/poll/3712/landing-man-moonpublics-view.aspx.
3. Thomas Hargrove, “Third of Americans Suspect 9-11 Government Conspiracy”, Scripps Howard News Service, agosto 1, 2006, www.scrippsnews.com/911poll.
4. “Social Values, Science, and Technology”, Comisión Europea, junio 2005, disponible en ec.europa.eu.
5. “Teeth Whitening”, American Academy of Cosmetic Dentistry, www.aacd.com/index.php?module=cms&page=procedures/ teethwhitening .asp&CTGTZO=-420&CTGTZL=-480.
6. “Charlie Bit My Finger —Again!” YouTube, www.youtube. com/ watch?v=_OBlgSz8sSM.
7. “Hahaha”, YouTube, www.youtube.com/watch?v=5P6UU6m3cqk.
8. “The Truth Behind the Smile and Other Myths: When Body Language Lies”, Working Knowledge for Business Leaders (blog), Harvard Business School, septiembre 30, 2002, disponible en hbswk.hbs.edu.
9. Nicholas A. Christakis y James H. Fowler, “Social Networks and Happiness” *Edge*, 2008, www.edge.org/3rd_culture/christakis_ fowler08/christakis_fowler08_index.html.
10. Ibíd.
11. “How Many Emails Are Sent Every Day?” About.com, disponible en email.about.com.
12. Kit Eaton, “New Twitter Research: Happy Tweeting Could Win Business”, *Fast Company*, marzo 16, 2011, www.fastcompany .com/1739325/attention-corporate-tweeters-be-happy-whentwittering-it-could-win-business.
13. Rosalind Picard, *Affective Computing* (Cambridge, MA: MIT Press, 2000).
14. Chris Brogan, “Emotions at a Distance”, enero 3, 2010, www.chris brogan.com/emotions-at-a-distance.
15. Wisdom Commons, www.wisdomcommons.org/wisbits/1274a-smile-costs-nothing-but-gives.

CAPÍTULO 3: REINE CON LOS NOMBRES

1. Rene Lynch, “The Pioneer Woman, an Internet and Publishing Sensation”, *Los Angeles Times*, septiembre 23, 2009, www.latimes.com/ features/food/la-fo-pioneer23—2009sep23,0,623229.story.
2. “How Much Do Bloggers Make? Case Study: Ree Drummond AKA The Pioneer Woman”, ABDPBT, www.abdpbt.com/personalfnance/ how-much-do-bloggers-make-case-study-reedrummond-aka-the-pioneer-woman.
3. Saddleback Leather, www.saddlebackleather.com/19-saddleback-story#bag.
4. De una entrevista con Dave Munson en abril 18, 2011.
5. Saddleback Leather, www.saddlebackleather.com/19-saddleback-story#bag.
6. Ralph Waldo Emerson, *Letters and Social Aims* (Boston: James R. Osgood, 1876).
7. Nagesh Belludi, “The Art of Remembering Names”, *Right Attitudes and Ideas for Impact*, www.rightattitudes.com/2007/12/11/the_art_of_remembering_names.
8. Nicholas Carr, “The Web Shatters Focus, Rewires Brains”, *Wired*, mayo 24, 2010.
9. Roger Ebert, “The Quest for Frisson”, *Chicago Sun-Times*, mayo 29, 2010, disponible en blogs.suntimes.com.
10. Información provista con permiso por Dr. Howard Fine y J. D. Kuo, un paciente con tumor cerebral a su cuidado.

CAPÍTULO 4: ESCUCHE DURANTE MÁS TIEMPO

1. “Story”, Dave Carroll Music, www.davecarrollmusic.com/ubg/ story.
2. Ibíd.
3. Chris Ayres, “Revenge Is Best Served Cold —on YouTube”, *Times* (Londres), julio 22, 2009, www.timesonline.co.uk/tol/ comment/colum-nists/chris_ayres/article6722407.ece.
4. “Campaigns No Longer Matter: The Importance of Listening”, Social Media Today, disponible enhttp://socialmediatoday.com/index.php?q=SMC/194763.
5. Ibíd.
6. Clifton Fadiman y André Bernard, eds., *Bartlett’s Book of Anecdotes* (Nueva York: Little, Brown, 2000), 139.
7. Reimpreso del manuscrito original *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*.
8. Shankar Vedantam, “Social Isolation Growing in U.S., Study Says”, *Washington Post*, junio 23, 2006, www.washingtonpost.com/wp-dyn/ content/ar ticle/2006/06/22/ AR2006062201763.html.
9. Ibíd.
10. Jim Elliot y Elisabeth Elliot, *The Journals of Jim Elliot* (Old Tappan, NJ: Revell, 1978).
11. De una entrevista con el autor. Si bien los datos de la historia son ciertos, el sujeto pidió permanecer anónimo por razones personales.
12. United le ofreció a Carroll una compensación tardía de 3.000 dólares, y él los donó a una organización de caridad orientada a la música.

CAPÍTULO 5: HABLE DE LOS QUE LES IMPORTA A LOS OTROS

1. Clifton Fadiman y André Bernard, eds., *Bartlett's Book of Anecdotes* (Nueva York: Little, Brown, 2000), 489.
2. Ibíd., 525.
3. Gracias a la blogger Valeria Maltoni por su referencia al blog de Doc Searls de marzo 21, 2005, que se encuentra en: disponible en doc-weblogs.com.
4. Valeria Maltoni, "Everyone Is Wrong About Influence", Conversa tion Agent (blog), julio 7, 2010, www.conversationagent.com/2010/07/ everyone-is-wrong-about-infuence.html.
5. En una entrevista con el autor en enero de 2011.
6. Mitch Joel, "Making Sense of the Mess", *Six Pixels of Separation* (blog), marzo 8, 2011, www.twistimage.com/blog/archives/ making-sense-of-the-mess.
7. Como fuera referido al antiguo escritor de discursos presidenciales que fue entrevistado para este libro.
8. Chris Gourlay, "OMG: Brains Can't Handle All Our Facebook Friends", *Times* (Londres), enero 24, 2010, disponible en technology.timesonline.co.uk.
9. Joel, "Making Sense of the Mess".

CAPÍTULO 6: DEJE A LOS OTROS UN POCO MEJOR

1. En una serie de entrevistas con el autor durante 2010 y 2011. Los servicios y reflexiones de Steve Scanlon pueden encontrarse en www.buildingchampions.com and www.realityandhope.com.
2. Caroline Wyatt, "Fans Hail Mona Lisa's New Setting", BBC, abril 6, 2005, disponible en news.bbc.co.uk.
3. En una entrevista con el autor en diciembre 28, 2010.
4. David Brooks, "High-Five Nation", *New York Times*, septiembre 15, 2009, www.nytimes.com/2009/09/15/opinion/15brooks .html?_r=2 &ref= opinion.
5. Ibíd.
6. Jesús, en el famoso Sermón de la Montaña, Mateo 7:12.
7. Richard Norton Smith, "Reagan Revelation: At 100, Why He Still Matters", *Time*, febrero 6, 2011, www.time.com/time/nation/ article/0,8599,2044565, 00.html.

TERCERA PARTE: CÓMO MERECER Y MANTENER LA CONFIANZA DE LOS OTROS

CAPÍTULO 1: EVITE LAS DISCUSIONES

1. Nancy Gibbs y Michael Duffy, *The Preacher and the Presidents* (Nueva York: Center Street, 2007), 46, 47, 48.
2. "Embattled BP Chief: I Want My Life Back", *Times* online, mayo 31, 2010, disponible en business.timesonline.co.uk.
3. Liz Robbins, "BP Chief Draws Outrage for Attending Yacht Race", *New York Times*, junio 19, 2010.
4. "Lula, In His Own Words", *Time*, septiembre 19, 2008, www. time. com/time/world/article/0,8599,1842949,00.html.
5. "Times Topics: Luiz Inácio Lula da Silva", *New York Times*, enero 3, 2011, disponible en topics.nytimes.com.
6. En una entrevista con el escritor en marzo 25, 2011. Las reflexiones y servicios de Jeles pueden encontrarse en www.ayletinc.com.

CAPÍTULO 2: NUNCA DIGA "SE EQUIVOCA"

1. Deepak Malhotra, "Mistaking Mistrust for Greed: How to Solve the NFL Dispute", "Forbes", marzo 14, 2011, disponible en www.forbes.com.
2. Wisdom Commons, disponible enhttp://www.wisdomcommons.org/virtue/56-friendliness/quotes.
3. En una entrevista con el autor en marzo 25, 2011. Los servicios y reflexiones de Esther Jeles pueden encontrarse en www.ayletinc.com.
4. Francis Collins, "Has the Revolution Arrived?", *Nature* 464, 674-75 (abril 1, 2010), www.nature.com/nature/journal/v464/n7289/full/ 464674a.html.
5. J. Madeleine Nash, "Francis Collins: DNA Helmsman", *Time*, diciembre 25, 2000, www.time.com/time/magazine/article/0,9171,998873,00 .html.

CAPÍTULO 3: ADMITA LOS ERRORES CON RAPIDEZ Y ÉNFASIS

1. "Medical Aspects of Lightning", National Weather Service, www .weather.gov/om/lightning/medical.htm.
2. Mike Sunnucks, "PR Experts: Tiger Woods Could Lose Endorsements, Needs to Show Sincerity in Wake of Affairs", *Phoenix Business Journal*, diciembre 2, 2009.
3. Ibíd.
4. Richard Norton Smith, "The Reagan Revelation: At 100 Why He Still Matters", *Time*, febrero 7, 2011, www.time.com/time/ nation/ article/0,8599,2044565,00.html.
5. Chris Harry, "Jim Joyce, Armando Galarraga Real Sportsmen of the Year", AOL News, diciembre 29, 2010, AOL News, www. aol-news.com/2010/12/29/jim-joyce-armando-galarraga-realsportsmen-of-the-year.

CAPÍTULO 4: COMIENCE EN FORMA AMISTOSA

1. John C. Maxwell, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* (Nashville: Tomas Nelson, 1999), 105, 106.
2. David Shaner, *The Seven Arts of Change* (Nueva York: Union Square Press, 2010).
3. Sissela Bok, *Lying: Moral Choice in Public and Private Life* (Nueva York: Pantheon, 1978), 26.
4. Shaner, *The Seven Arts of Change*.
5. Wisdom Commons, www.wisdomcommons.org/wisbits/2448i-don-t-like-that-man-i-must.
6. Gary Vaynerchuk, "Building a Business in the 'Thank You' Economy", *Entrepreneur*, marzo 16, 2011, www.entrepreneur.com/ article/219296.
7. Ibíd.
8. La frase se atribuye a San Basilio el Grande.
9. Vaynerchuk, "Building a Business."

CAPÍTULO 5: BUSQUE LA AFINIDAD

1. John C. Maxwell, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* (Nashville: Tomas Nelson, 1998).
2. Josh Bernof and Ted Schadler, *Empowered* (Boston: Harvard Business School Press, 2010), 95.
3. Chris Brogan, "The Snowfall of Communication", febrero 4, 2011, disponible en www.chrisbrogan.com.

CAPÍTULO 6: CEDA EL CRÉDITO

1. August Turak, "Giving Away Credit; Is It Worth It?", *Forbes*.com, noviembre 8, 2010, disponible en blogs.forbes.com.
2. Clifton Fadiman y André Bernard, eds., *Bartlett's Book of Anecdotes* (Nueva York: Little, Brown, 2000), 545.
3. Richard Norton Smith, "The Reagan Revelation: At 100, Why He Still Matters", *Time*, febrero 7, 2011, disponible en www.time.com.

CAPÍTULO 7: VINCÚLESE CON EMPATÍA

1. Gerald Nirenberg, *Getting Through to People* (Engledwood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963, p. 31).

CAPÍTULO 8: APELE A MOTIVOS NOBLES

1. John Eldredge, *Wild at Heart* (Nashville: Thomas Nelson, 2001), 18.

2. Amy Jo Martin, “The Business of Humanity”, Digital Royalty (blog), www.thedigitalroyalty.com/2011/the-business-of-humanity. Reimpreso con permiso.

CAPÍTULO 9: COMPARTA SU VIAJE

1. Jennifer Collins, “Making Cotton ‘the Fabric of Our Lives’”, NPR, noviembre 15, 2010, disponible enhttp://marketplace.publicradio.org/display/web/2010/11/15/pm-making-cotton-the-fabric-ofour-lives.
2. Ibíd.
3. Ibíd.
4. Bob Brown, “Apple, Google Top Fortune’s Most Admired Companies Ranking”, Network World, marzo 3, 2011, www.networkworld.com/ news/2011/030311-apple-google-admiredfortune.html.
5. “Buy One, Give One Free: TOMS Shoes”, *Conversation Agent*, www.conversationagent.com/2011/03/buy-one-give-one-freetoms-shoes .html.
6. Amy Jo Martin, “Live Streaming. Ah, the Possibilities…”, Digital Royalty (blog), marzo 7, 2011, www.thedigitalroyalty.com/2011/live-streaming-ah-the-possibilities.

CAPÍTULO 10: PLANTEE UN DESAFÍO

1. Larry Bird y Earvin Johnson Jr., *When the Game Was Ours* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2009).
2. Proverbios 27:17.
3. Justin Levy, “Coca-Cola’s Happiness Machine”, enero 20, 2011, disponible en justinrlevy.com.
4. Peter Lewis, “AOL vs. Microsoft: Now It’s War”, CNN Money, julio 23, 2001, disponible en money.cnn.com.
5. Edmund Morris, *The Rise of Theodore Roosevelt* (Nueva York: Random House, 2010), 32.
6. Ibíd.
7. Ibíd.
8. Tamara Audi, “Latest Prize in Celebrity Auctions Is a Tweet, Not a Meet-and-Greet”, *Wall Street Journal*, septiembre 23, 2010, disponible en online.wsj.com.
9. Amy Jo Martin, “TwitChange Takes Over Times Square”, Digital Royalty (blog), enero 21, 2011, www.thedigitalroyalty. com/2011/ twitchange-takes-over-times-square.

CUARTA PARTE: CÓMO LIDERAR EL CAMBIO SIN RESISTENCIA NI RESENTIMIENTO

CAPÍTULO 1: COMIENCE EN UN TONO POSITIVO

1. Max DePree, *Leadership Is an Art* (Nueva York: Doubleday Business, 1989).
2. Sanjiv Ekbote, “Dale Carnegie Lesson 1: Begin with Praise and Honest Appreciation”, *BookClub*, agosto 22, 2005, disponible en http://omnikron.typepad.com/bookclub/2005/08/sanjiv_ekbote_d.html.
3. Ray B. Williams, “Why We Love Bad News”, PsychologyToday.com, diciembre 30, 2010.
4. El estudio de la formación de impresiones se ha vuelto popular desde los años 50. El foco en los rasgos negativos antes era considerado con más fuerza que hoy en día, sobre la base de estudios más recientes, pero incluso los estudios más recientes indican que los comportamientos o rasgos percibidos como negativos afectan la formación de impresiones más que los positivos.
5. J. Sidney Shrauger y Saul E. Rosenberg, “Self-Esteem and the Effects of Success and Failure Feedback on Performance”, *Journal of Personality*, 38, 3 (1970): 404-17.
6. Trent Lorcher, “Leadership Principles for Teachers”, Bright Hub, mayo 31, 2009, www.brighthub.com/education/k-12/ articles/8881.aspx.
7. Robert Sutton, *Good Boss*, *Bad Boss* (Nueva York: Business Plus, 2010), 235.
8. Sidney Rosen y Abraham Tesser, “On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Efect”, *Sociometry* 33, 3 (septiembre de 1970).
9. Robert Sutton, “The Mum Effect and Filtering in Organizations: The ‘Shoot the Messenger’ Problem”, PsychologyToday.com, junio 5, 2010.
10. Dale Carnegie and Associates, *The Leader in You* (Nueva York: Pocket, 1995).

CAPÍTULO 2: RECONOZCA SU CARGA

1. Marshall Goldsmith, *What Got You Here Won't Get You Tere* (Nueva York: Hyperion, 2007), 85-86.
2. “Leaders Who Admit Mistakes Can Quickly Advance Their Careers”, Institute for Health and Human Potential, mayo 21, 2010, www.ihhp.com/speaking-coaching-training-blog/ leadership-training/ leaders-admit-mistakes-quickly-advance-careers.
3. John Maxwell, *Failing Forward* (Nashville: Thomas Nelson, 2000), 52.
4. Portia Nelson, *There's a Hole in My Sidewalk* (Nueva York: Atria Books, 1994).
5. Goldsmith, *What Got You Here*, 95.

CAPÍTULO 3: SEÑALE LOS ERRORES CON DISCRECIÓN

1. *Los Angeles Times*, agosto 6, 1982.
2. John C. Maxwell, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* (Nashville: Thomas Nelson, 2007), 157-58.
3. Kerry Patterson, Joseph Grenny, David Maxfeld, Ron Mc-Millan y Al Switzler, *Influencer* (Nueva York: McGraw-Hill, 2008).

4. Ibíd., 221.

CAPÍTULO 4: PREGUNTE EN LUGAR DE IMPARTIR ÓRDENES DIRECTAS

1. D. Michael Abrashoff, *It's Your Ship* (Nueva York: Business Plus, 2002), 44.
2. Ed Fuller, *You Can't Lead with Your Feet on the Desk: Building Relation ships, Breaking Down Barriers, and Delivering Profits* (Hoboken, NJ: Wiley, 2011), 101.
3. Herbert H. Meyer, "Self-Appraisal of Job Performance", *Personnel Psy chology* 33, 2 (junio de 1980).

CAPÍTULO 5: MITIGUE LAS FALLAS

1. Clifton Fadiman y André Bernard, eds., *Bartlett's Book of Anecdotes* (Nueva York: Little, Brown, 2000), 123.
2. Robert Sutton, *Good Boss, Bad Boss* (Nueva York: Business Plus, 2010), 77.
3. Fiona Lee, "The Fear Factor", *Harvard Business Review*, enero 2001.
4. Brian O'Keefe, "Battle-Tested: From Soldier to Business Leader", *For tune*, marzo 8, 2010.
5. Amy C. Edmondson, "Strategies for Learning from Failure", *Harvard Business Review*, abril de 2011.
6. Dale Carnegie y Asociados, *The Leader in You* (Nueva York: Pocket, 1995), 150.

CAPÍTULO 6: MAGNIFIQUE LOS AVANCES

1. "Chicago Hotel Combines Social Media and Employee Recognition", PR Web, agosto 5, 2010, www.prweb.com/releases/chicagohotel/so-cialmedia/prweb4347154.htm.
2. Gerald H. Graham, *Understanding Human Relations: The Individual, Organization, and Management* (Chicago: Science Research Associates, 1982).
3. Center for Management and Organization Effectiveness, "5 Ways to Give Praise: Small Efforts with a Huge Return", disponible en www.cmoe.com.
4. D. Michael Abrashoff, *It's Your Ship* (Nueva York: Business Plus, 2002), 142-43.
5. Timothy Evans, "The Tools of Encouragement", CYC-Online, Interna tional Child and Youth Care Network, número 73, febrero de 2005, disponible en www.cyc-net.org.
6. Jon Carlson, L. Sperry, y D. Dinkmeyer, "Marriage Maintenance: How to Stay Healthy", *Topics in Family Counseling and Psychology* 1 (1992): 84-90.

CAPÍTULO 7: CONCÉDALES A LOS DEMÁS UNA BUENA REPUTACIÓN PARA QUE LA ALCANCEN

1. Rosamund Stone Zander y Benjamin Zander, *The Art of Possibility* (Nueva York: Penguin, 2002), 27-28.
2. Ibíd., 26.

CAPÍTULO 8: MANTÉNGASE CONECTADO EN LOS PUNTOS DE COINCIDENCIA

1. Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan y Al Switzer, *Crucial Conversations* (Nueva York: McGraw-Hill, 2002), 73.
2. Amy Jo Martin, "Celebrity Shares Phone Number with 4.3+ Million Fans", Digital Royalty (blog), agosto 30, 2010, www. thedigitalroyalty .com/2010/celebrity-shares-phone-numberwith-4-3-million-fans-2.
3. Greg Ferenstein, "How Dana White Built a UFC Empire with Social Media", Mashable (blog), junio 8, 2010, www.mashable .com/2010/06/08/dana-white-ufc-social-media.
4. Dr. Tim Irwin, "The Compass of a Leader", diciembre 21, 2009, disponible enhttp://www.drtimirwin.com/newsletter-122109.html.
5. Yvon Chouinard, *Let My People Go Surfing* (Nueva York: Penguin, 2005), 177-78.
6. Richard Branson, "Richard Branson on 'Social Relations'", *Entrepre neur*, febrero 8, 2011, disponible enhttp://www.entrepreneur.com/article/218098.

Enviar e-mails, admitir electrónicamente, crear un blog, buscar en Bing, enviar alertas, denunciar, publicar, dar un toque, difundir contenido multimedia, optimizar, racionalizar, hacer un clic, subir a la nube, buscar en Google, vincular, solicitar amistad, seguir, proveer noticias, enviar un tweet, buscar… Los medios de comunicación se encuentran en continua expansión: aprenda a potenciar las herramientas de este nuevo escenario con CÓMO GANAR AMIGOS E INFLUIR SOBRE LAS PERSONAS EN LA ERA DIGITAL Los consejos de Dale Carnegie han llevado a millones y millones de lectores, durante setenta y cinco años, a triunfar en sus negocios y en su vida privada. Ahora, el primer y mejor libro de su especie ha sido actualizado para superar las complejidades de los tiempos modernos.

- Comunicarse con diplomacia y tacto.
- Descubrir el valor en los medios online.
- Gustar a las personas.
- Construir y capitalizar una red sólida de contactos.
- Ser un orador más persuasivo.
- u Proyectar su mensaje lejos y con claridad.
- Ser un líder más eficaz.
- Transmitir el dominio de la web 2.0.

- Aumentar su capacidad para que se hagan las cosas.
- Optimizar el poder de las herramientas digitales.

DALE CARNEGIE

Nació en 1888 en Missouri. Escribió su famoso libro *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas* en 1936. En 1950 se creó la Fundación Dale Carnegie Training. Carnegie falleció poco tiempo después, en 1955, dejando su legado y un conjunto de principios esenciales que hoy forman parte de sus libros. En la actualidad, la Fundación cuenta entre sus clientes con cuatrocientas de las empresas más importantes del mundo.

Dale Carnegie & Associates, Inc., fundada en 1912, es la socia global de compañías progresistas de todo el mundo. Utiliza los principios fundacionales, originales, de Dale Carnegie para involucrar a sus clientes en un futuro de éxito.

BRENT COLE

Es escritor y reside en Georgia. Es el fundador de Invisible Ink, www.invisibleinkfirm.com

Para más información, visite http://www.dalecarnegie.com

Carnegie, Dale
Cómo ganar amigos e influir sobre las personas en la era digital / Dale Carnegie. - 1[a] ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Sudamericana, 2019.
(Obras diversas)
Libro digital, EPUB

Traducción de: Nadia Volonté

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-950-07-6364-6

1. Superación Personal. I. Volonté, Nadia, trad. II. Título.
CDD 158.1

Título original en inglés: *How to Win Friends and Influence People in the Digital Age*

Edición en formato digital: noviembre de 2019

Humberto I 555, Buenos Aires
www.megustaleer.com.ar

ISBN 978-950-07-6364-6

Conversión a formato digital: Libresque

Penguin
Random House
Grupo Editorial

Índice